

*В.В. Травин,
В.А. Дятлов*

МЕНЕДЖМЕНТ
персонала
предприятия

УДК 331.108.2(076.5)
ББК 65.240я7
Т65

Об авторах

Травин Виктор Валентинович, канд. экон. наук, доцент Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, директор "Школы кадрового менеджмента" Академии, автор более 60 научных работ по проблемам управления персоналом.

Преподавательский стаж более 20 лет, обучался в Германии, Финляндии, Италии и др. странах. Постоянно ведет консультации на ряде крупных предприятий. Среди них — АвтоВАЗ, НК "Лукойл", Костромской судомеханический завод, РАО "Газпром" и др.

Дятлов Владимир Андреевич, канд. техн. наук, заместитель начальника Департамента по управлению персоналом РАО "Газпром", автор более 60 научных работ в области кадрового менеджмента. Многие годы читает лекции в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, ГАНГ им. И.М. Губкина. Принимал участие во многих научно-практических конференциях по проблеме управления персоналом. Имеет большой опыт по работе с персоналом в крупной корпорации. Оказывает консультативные услуги по вопросам формирования кадровой политики на предприятии, планирования персонала, работы с кадровым резервом.

Контактные телефоны: 434-35-33, 719-87-00

Травин В.В., Дятлов В.А.
Т65 Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело, 2003. — 272 с.
ISBN 5-7749-0062-2

В пособии рассматриваются основные проблемы менеджмента персонала на предприятии: поиск, отбор, наем персонала, его развитие и мотивация. Читатель имеет возможность ознакомиться с применением тестов при работе с персоналом, а также зарубежным опытом по оценке и аттестации руководящих кадров.

Книга представляет интерес как для практических работников, так и специалистов в области менеджмента персонала.

УДК 331.108.2(076.5)
ББК 65.240я7

ISBN 5-7749-0062-2

© В.В. Травин, В.А. Дятлов, 1998
© Издательство "Дело", оформление, 2002

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
ГЛАВА 1. Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента	7
1.1. Менеджмент персонала и эффективность производства	7
1.2. Социально-экономическая эффективность кадровой работы	14
ГЛАВА 2. Поиск, отбор, наем персонала	20
2.1. Общие положения	20
2.2. Поиск персонала	21
2.3. Отбор персонала	26
2.4. Наем персонала	36
2.5. Адаптация персонала	38
ГЛАВА 3. Развитие персонала как фактор производства	48
3.1. Развитие персонала	48
3.2. Профессиональное обучение	51
3.3. Профессиональный рост	76
3.4. Планирование карьеры	79
3.5. Формирование резерва	95
ГЛАВА 4. Мотивация и стимулирование персонала	107
4.1. Основные концептуальные подходы	107
4.2. Стимулирование как основа мотивации	126
4.3. Основные правила мотивации, виды и типы мотивов к труду	137
4.4. Системы морального и материального стимулирования	140
4.5. Комплексная система мотивации труда	148
ГЛАВА 5. Руководитель в системе управления персоналом	153
5.1. Сфера деятельности хозяйственного руководителя	153
5.2. Личность руководителя	158
5.3. Трудовой потенциал руководителя	161
5.4. Стиль управления и руководства	180
5.5. Памятка руководителю о стиле и методах руководства	192
ГЛАВА 6. Оценка и аттестация персонала	204

6.1. Оценка труда и рабочего места	204
6.2. Оценка результатов труда персонала	208
6.3. Процедура оценки и аттестации	214
6.4. Характеристики тестов оценки качества работника	228
ГЛАВА 7. Зарубежный опыт работы с персоналом	239
7.1 США, Северная Америка и Европа	239
7.2. Япония и Германия	262
Заключение	267
Литература	268

ВВЕДЕНИЕ

Осуществление в настоящее время преобразований в формах и методах управления, организационных структурах, направленных на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений предприятий с разными формами собственности, часто недостаточно эффективно и не достигает поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность проводимых реформ необходимыми кадрами, способными нетрадиционно, на высоком профессиональном уровне решать сложные задачи перехода к рыночной экономике. Разрешению данной проблемы должна способствовать продуманная система работы с персоналом. Сложившаяся система, неэффективность которой все более очевидна, каких-либо радикальных изменений не претерпевает. Недостаточно глубоко разбираются в основах кадровой политики руководители различных уровней и специалисты кадровых служб, среди которых большинство лиц с техническим образованием, что определяет технократическую ориентацию системы управления производством в целом. Отсюда часто негативное отношение руководителей к интересам социального и культурного характера, планированию и организации действенной работы с персоналом фирм.

Положение усугубляется еще и тем, что отсутствует серьезная система подготовки специалистов в области управления персоналом, что существенным образом тормозит как развитие теоретических основ работы с персоналом, так и практическое применение уже имеющихся разработок на практике. Разрушение отраслевых научных центров, занимающихся проблемами практической социологии и психологии на своих предприятиях, еще больше усугубило и без того плачевное состояние науки и практики в сфере управления людьми.

Между тем в мировой практике управления персоналом произошли кардинальные изменения за последние 20—30 лет. Раньше специалист в этой области занимался в основном

личными делами, инструкциями, правилами, а также вопросами сложности работы и вознаграждения. В настоящее время на характер и роль функции управления персоналом влияют прежде всего следующие изменения:

1) кардинальным образом преобразованы система управления и взаимоотношения предприятий между собой;

2) исчезли многие координирующие методические центры, помогавшие предприятиям проводить работу с персоналом; отсутствие общей методической и методологической базы поставило в тупик большинство предприятий, работающих по старинке;

3) большинство проблем в сфере работы с персоналом не просто изменились, а получили порой противоположную направленность (проблема недостатка персонала сменилась проблемой его высвобождения, излишняя текучесть — чрезмерной стабильностью и т.д.); накопленный ранее практический опыт оказался неприемлемым;

4) новые условия хозяйствования и управления вошли в противоречие с инертностью менталитета, психологией иждивенца и пассивного работника.

В этих условиях роль кадровых служб особенно возрастает. В основу данной работы вошли российские и зарубежные разработки, которые могут быть использованы на отечественных предприятиях. При недостатке отечественных разработок и серьезного успеха работы в этой области ценность представляет любой опыт эффективного управления персоналом. Авторы благодарят А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, В.И. Матирко, К. Ольферта, Л.С. Осипову, В.В. Полякова, С.В. Шекшню, Э.А. Уткина, В.В. Черкасова, Ю.Н. Яровенко, сотрудников ОНУЦ РАО "Газпром", работы которых позволили авторам попытаться вывести решение проблем на новый уровень с учетом имеющихся наработок. Особую благодарность авторы выражают Г.В. Щекину, чьи материалы вошли в книгу "Основы кадрового менеджмента".

Повышающийся в последние годы интерес к проблеме управления персоналом как важнейшему фактору эффективности менеджмента на предприятии в целом свидетельствует о признании теоретиками и практиками важности кадрового менеджмента. Авторы выражают надежду на то, что настоящая работа поможет повысить эффективность работы предприятий различных форм собственности.

Глава 1

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА

Становление рынка уже сегодня поставило ряд новых задач, решение которых невозможно на базе старых представлений, подходов и методов. Особую остроту в этом плане приобрели сегодня вопросы перестройки кадровой работы. В промышленности, как и в других сферах экономики, проблемы интенсификации производства, повышения его эффективности, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадровых ресурсов вышли на первый план, начали приобретать ключевое значение для выживания и приспособления предприятий к новой для них экономической ситуации.

Использование возможностей НТП и повышение эффективности производства в настоящее время более, чем когда-либо ранее, оказались в зависимости от степени участия в этих процессах всех работников производства: от рабочего до директора. Современные технологии и производство требуют не только высокой квалификации и исполнительской дисциплины работников, но и их творческого участия в производстве, поиске резервов его рационализации.

В последние годы многие предприятия используют в своей повседневной практике системы конкурсного замещения руководящих должностей и выборность руководителей, увеличивают затраты на обучение персонала, профотбор и профориентацию, активно сотрудничают с консультационными центрами по вопросам персонала и т.д. Принимаются меры по улучшению системы управления кадрами в целом по стране. Однако для улучшения подготовки предприятий к работе в условиях рынка этих мер недостаточно. В короткие сроки следует перестроить всю систему работы с кадрами — оценку и аттестацию кадров, подбор, подготовку и повышение квали-

фикации, работу с резервом кадров на руководящие должности. Одновременно с этим предстоит серьезно повысить профессиональный уровень самих работников кадровых служб, усилить реальную ответственность руководителей всех рангов за выявление, развитие и эффективное использование потенциала своих подчиненных.

Менеджмент — наука о рациональных организации и управлении фирмой, нацеленных на предпринимательский успех. Это система программно-целевого управления, прогнозирования производства и реализации товаров и услуг для обеспечения конкурентоспособности компании, наращивания прибыли, удовлетворения спроса, общественных потребностей. Планирование, организация, мотивация и контроль представляют основные инструменты менеджмента, обеспечивающие координацию деятельности подразделений разных уровней для достижения общих целей организации. Менеджмент — гибкий, динамичный процесс, постоянно корректируемый хозяйственной ситуацией. Менеджмент сегодня представляет органическое единство маркетинга и инноваций.

Современный менеджмент в основном не столько наука и практика управления, сколько искусство управления людьми. Каждый человек, как известно, индивидуален. К каждому нужен особый, индивидуальный подход, если менеджер хочет, чтобы данный работник раскрыл весь свой потенциал. Не будучи знатоком человеческой природы, менеджер не сможет рассчитывать на успех.

В задачи менеджера входит разработка концепции управления трудовым коллективом. Главная задача в этой области состоит в его способности создать условия для реализации каждым работником потенциальных возможностей, возбуждения в людях энтузиазма, стремления выполнять поставленные перед ними задачи наилучшим образом. Ныне общепризнано, что успех в бизнесе почти полностью предопределяется умением менеджера работать с коллегами, его личными качествами, способностью эффективно руководить людьми. Здесь особенно важны: *способность менеджера организовать работу коллектива оптимальным образом, умение общаться с каждым сотрудником на основе современных требований и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека для решения задач.*

Во многих российских фирмах наблюдаются в последнее время положительные тенденции в менеджменте — деятельность их трансформируется применительно к изменениям внешней среды: все более характерной становится адекватная

реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. На большинстве предприятий неуклонно улучшаются стиль и приемы управления, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой работы. Вместе с тем практика выдвигает ряд серьезных проблем в данной области. В большинстве наших компаний у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не принимают на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с компанией, не понимают объективную необходимость достижения единства личных интересов и интересов фирмы. Многим сотрудникам не хватает профессиональных знаний и желания их постоянно расширять. Они не способны всесторонне оценивать последствия принимаемых решений, не в состоянии адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Немало специалистов ориентируются больше на практику других фирм, нежели на самостоятельный анализ ситуации на рынке. Это способно принести огромный ущерб из-за характерных для РФ быстрых изменений макроэкономической среды. В организации работы компаний также имеется много недостатков, например, нет налаженного взаимодействия между подразделениями, связи между отделами осуществляются, как правило, через руководство фирмы. Работники, не имеющие постоянной интеллектуальной и информационной помощи коллег из других подразделений, считают себя только представителями отдельного звена, а не частицей корпорации в целом. Поэтому в их работе отражаются узкие интересы коллектива подразделения, а отнюдь не стратегические интересы компании. Из-за сложившегося положения руководителям приходится всю основную работу, особенно в стратегическом плане, брать на себя, сосредоточиваться на организации, координации и контроле, вместо того чтобы больше внимания уделять анализу, прогнозированию, планированию, стимулированию труда.

Современный менеджмент создает предпосылки для решения важнейших проблем. Среди его возможностей: *улучшение профессиональной подготовки сотрудников, налаживание взаимодействия между подразделениями фирмы, усиление роли коллективов всех звеньев компании в решении каждодневных задач, расширение стратегических компонентов в работе менеджеров фирмы.*

Важнейшая цель управления персоналом — использование *личностного потенциала* каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работ-

ника выступать в роли активного субъекта производственной деятельности. Личностный потенциал работника имеет сложное строение и отличается структурным единством всех его элементов (рис. 1.1).

Критерием уровня развития личностного потенциала работника служат качественные характеристики отдачи физических и интеллектуальных сил, творческой энергии работника в процессе труда. Эта отдача находит свое конкретное выражение в трудовой активности человека, его отношении к труду как высшей жизненной потребности. В свою очередь, уровень развития кадрового потенциала предприятия определяется уровнем развития личностного потенциала каждого работника и уровнем эффективности его использования в соответствии с установленными целями.

Как показывают исследования, при достижении оптимального уровня развития кадрового потенциала предприятия (организации) численность и структура кадров соответствуют по-

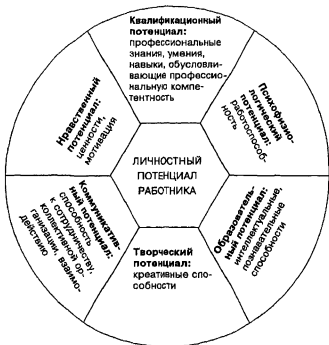


РИС. 1.1. Структура личностного потенциала работника

ребностям производства и управления и сложности решаемых задач; уровень квалификации кадров обеспечивает высокое качество принимаемых решений и их скорейшую реализацию; физические данные и индивидуально-психологические характеристики кадров соответствуют специфике конкретного вида деятельности.

Это означает, что *в организации работы с кадрами на предприятии программной целью должно стать овладение механизмом управления трудовой (индивидуальной, психофизиологической и т.д.) деятельностью человека в строгом соответствии с принципом эффективного использования личностного потенциала работника.*

Принцип эффективного использования личностного потенциала человека, лежащий в основе управления персоналом на современном этапе, реализуется по трем главным направлениям:

1. Создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека.

2. Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ними задач.

3. Постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся в соответствии с долгосрочными задачами развития производства.

Возрастание значения субъективного фактора в современных условиях по-новому ставит *вопрос о роли функции управления персоналом в повышении эффективности производства.* Основные направления, по которым осуществляется это воздействие, разнообразны: тщательный отбор, подбор и оценка персонала в соответствии с требованиями должности или рабочего места; специальное обучение, профессиональная подготовка и тренинг; непрерывное обучение в соответствии с потребностями обновления знаний; усиление реальной зависимости оплаты труда и других вознаграждений от результатов труда.

О влиянии управления персоналом на эффективность производства говорит и тот факт, что производство, социальное развитие и воспитание людей представляют собой единый процесс. Поэтому учет социальных особенностей объекта управления и влияние на них повышения результатов функционирования конкретного предприятия — одна из ведущих задач управления, и, в частности, такой его функции, как управление персоналом. Конкретные социологические исследования в работе по управлению персоналом позволяют:

решить вопросы, связанные с регулированием процесса становления опытного, квалифицированного работника, — выбора профессии, адаптации на предприятии, формирования определенного отношения к труду и т.д.;

учесть социально-психологические аспекты подбора и расстановки кадров;

изучить межличностные отношения в трудовом коллективе;

оценить демографическую структуру коллектива;

изучить удовлетворенность трудом;

применять средства социально-психологического воздействия на личную жизнь работника (быт, досуг) для максимальной активизации личностного потенциала работающих.

Необходимым условием эффективного управления персоналом на предприятии является *понимание участниками трудового процесса целей и средств их достижения*. Речь идет о формировании механизма, позволяющего работающим на предприятии одинаково эффективно влиять как на разработку планов деятельности, так и на выбор способов и путей реализации составленных планов. Правильное функционирование такого механизма возможно при условии хорошо налаженной системы коммуникаций на предприятии, которая обеспечивает четкое понимание каждым трудящимся своих функций как в личном трудовом процессе, так и в деятельности производственного коллектива в целом. Одновременно важно обеспечить полное и своевременное информирование службы управления персоналом о степени восприятия и выполнения трудовых заданий каждым участником производственного процесса. Иными словами, коммуникации выступают здесь в роли инструмента, с помощью которого служба управления персоналом имеет возможность воздействовать на всех участников трудового процесса.

Социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом в настоящее время должны преобладать над административными. Руководство направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации в достижении поставленных перед фирмой целей. Все чаще применяется принцип коллегиальности в управлении, когда менеджеры работают в тесном контакте друг с другом, связаны узами сотрудничества, взаимозависимости и взаимопомощи.

Главным в менеджменте становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер должен не приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять уси-

лия, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Последнее в настоящее время приобретает особую значимость. В компании важным участком деятельности менеджера, определяющим достижение стратегического успеха, является создание и функционирование эластичных самонастраивающихся структур, которые обычно именуются командой. Речь идет не просто о группе профессионалов. *Команда — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое.* Строго говоря, весь коллектив должен быть командой, самостоятельно решающей текущие проблемы. В этом случае менеджер имеет больше времени для решения стратегических задач.

Создание команды — дело сложное и кропотливое. При ее формировании в полной мере должно быть учтено следующее:

- каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель, поставленную перед коллективом. Оптимально, когда в формировании и уточнении цели участвует вся команда;
- команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
- любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными, энциклопедическими в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать не только на закрепленном за ним участке, но и на месте любого другого члена команды. Он должен быть способен в любое время подставить плечо нуждающемуся в этом члену коллектива, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю — каждый сохраняет самостоятельность;
- все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою трудовую деятельность, участвуют в планировании деятельности всего коллектива и каждого члена команды;
- как и в любом коллективе, обязанности каждого участника команды уточняются, а в процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно изменяется;
- подбор участников команды осуществляется в первую очередь по психологической совместимости;

- управление командой осуществляется коллективно. За руководителем закрепляются функции координации и представления ее интересов во внешней сфере.

Практика показывает, что оптимально, когда действует целый ряд таких команд. Именно так должны функционировать фирма в целом, ее правление, коллектив каждого управления или отдела.

Создание эффективно действующей команды обычно начинается с образования временных групп работников для выполнения конкретных заданий, имеющих поисковый характер, формирования новых служб. Такой коллектив включает специалистов из разных подразделений. Участие в этом коллективе расценивается как основная нагрузка на каждого специалиста. При этом важнейшие функции по месту главной его деятельности с работника снимаются. Вместе с тем он не теряет связь со своим подразделением. Все члены рабочей группы принимают живейшее участие в создании новой службы, помогают подбирать работников, консультируют, разрабатывают концепцию деятельности и т.д., т.е. действуют как отдельное подразделение. На этой основе формируется ядро команды, выявляется ее лидер, вырабатывается стратегия деятельности.

1.2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

В современной литературе по проблемам персонала существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении между результатом труда и масштабом его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении между результатами труда персонала и затратами на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Цели определяют направления деятельности. Они характеризуют состояние, на достижение которого направлено принимаемое решение. Критерием качества решения является степень достижения цели. Чтобы цели выполняли свою направляющую функцию, они должны быть ясно сформулированы и поддаваться операционализации (т.е. позволять определить степень достижения цели).

Для определения направлений и последствий действий в области управления персоналом необходимо выяснить:

кто и каких экономических целей в отношении персонала хочет достичь и какие из этих целей становятся целями организации;

каким образом конкретизируется экономическая и социальная эффективность;

от чего зависит достижение этих целей и насколько они могут быть использованы в качестве руководства для практической деятельности;

насколько эти цели совместимы друг с другом и какие решения возможны при их несовместимости (баланс интересов).

Единство экономической и социальной эффективности работы с персоналом единодушно признается всеми специалистами. Существуют два подхода к определению непосредственно экономической эффективности: одни склонны считать, что затраты на персонал — неизбежное зло, сопутствующее малой экономической эффективности, другие соглашались с тем, что затраты на персонал — самокупаемая и довольно выгодная составляющая любого производства. Суть первого подхода: «персонал — издержки», а второго: «персонал — ресурс»¹. Оба подхода в целом можно охарактеризовать следующим образом:

«Персонал — издержки»	«Персонал — ресурс»
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

¹ См. подробнее: Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 1997; Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997; Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, НИМБ, 1996.

Оценка экономической эффективности кадровой деятельности охватывает всю многоплановую, многогранную работу с персоналом и управление этим процессом. Важно не только прогнозировать затраты на весь комплекс кадровых процессов, но и определить направления рационального использования финансовых и материальных ресурсов. Прежде всего необходимо оценить экономическую эффективность обучения, которая представляет собой многофункциональный процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятий и всей отрасли.

Особое место в этой оценке должны занять: положение с кадрами хозяйственных руководителей и специалистов, деятельность которых в значительной мере определяет стратегический потенциал отрасли; текущие и будущие результаты деятельности предприятий и организаций; текущие и будущие затраты, связанные с деятельностью предприятий и организаций; уровень риска как при принятии решений руководителем, так и при некомпетентных действиях подчиненных ему сотрудников.

Однако изучение имеющихся материалов показало, что оценка эффективности кадровой деятельности, в том числе и в отношении хозяйственных руководителей, требует такого большого количества исходных данных (статистических, экспертных, вероятностных и др., специальных методик и нормативов), которых нет, что в настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку и она может носить только сугубо приближенный характер.

Необходимы специальные исследования и научно-методические разработки для создания нормативной базы, специального инструментария, программного обеспечения. При этом надо еще иметь в виду, что понятие результата деятельности системы редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться либо по экономическим последствиям повышения уровня знаний и навыков (умений) специалистов, либо по изменению социального уровня работников, либо по некоторым другим параметрам.

В отношении труда хозяйственных руководителей оценка может быть дана исходя из эффективности управленческого труда — социально-экономической категории, характеризующей результативность управленческой деятельности по реализации цели управления до и после обучения. Классический метод определения экономической эффективности производительности труда — отношение экономических результатов к

затратам труда. Помимо экономического, при оценке эффективности труда определяют социальный эффект условий труда, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта. Прямой оценки труда хозяйственных руководителей сделать нельзя, а косвенная оценка складывается из определенного вклада руководителя в итоговые показатели объекта управления.

Оценка труда осуществляется по совокупным затратам, основой которых являются затраты времени, необходимого для исполнения дел в процессе управления.

Эффективность труда хозяйственного руководителя оценивается до и после обучения, позволяет выявить внутренние резервы повышения эффективности производства.

Соизмерение затрат и результатов обычно осуществляется с помощью критериев экономической эффективности. При оценке эффективности и стоимости обучения, переподготовки и повышения квалификации следует учесть следующие дополнения к общим подходам.

1. Возможными целями расчетов по определению экономической эффективности процесса обучения являются:

- а) определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат на производство;
- б) принятие решений по развитию форм и методов обучения;
- в) сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств предприятия, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования основного производства.

2. Как это вытекает из общего подхода, в общем случае экономическая эффективность любого мероприятия, проводимого на любом объекте, определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала мероприятия, и показателями, характеризующими полные затраты, связанные с деятельностью объекта (также после начала мероприятия).

3. Экономическая эффективность обучения и тренинга (ПЭВМ, оргтехника и др.) определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебно-тренировочного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде дополнительного прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его

потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия, уровня риска его функционирования.

4. Затраты в связи с обучением складываются из:

дополнительных затрат на обучение (содержание центра обучения, плата за обучение конкретных работников, заработная плата работников, замещающих обучаемых на период обучения с отрывом от работы);

затрат на повышение оплаты труда работников, повысивших свою квалификацию в результате обучения;

экономии затрат на компенсацию ущерба от развития негативных событий из-за ошибок в действиях работников, связанных с недостатком квалификации до обучения.

5. Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятия выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и специальных взаимодействий работников, прошедших обучение.

К результатам обучения можно отнести:

увеличение скорости работы (реакции на аномальные ситуации и т.п.);

расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;

снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников;

предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых "цепочек нежелательного развития событий";

снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угрозы жизни и здоровью людей;

укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;

рост способности к координированному осознанию совместной деятельности при принятии решений;

обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение "по горизонтали" передового опыта, других инноваций.

6. Система показателей, количественно выражающих изменения функциональных характеристик, мотиваций и социального поведения прошедших обучение работников, включает показатели, характеризующие влияние обучения на результат (доход), и показатели, характеризующие затраты, связанные с

поддержанием системы обучения. Для расчета значений выделенных показателей следует использовать данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также оценки экспертов.

Общий эффект от обучения и повышения квалификации проявляется в виде прироста результата деятельности системы (дохода), а также в виде экономии затрат на компенсацию последствий ошибочных действий или решений. Расширение числа анализируемых вариантов связано с необходимостью уделять большее внимание вопросам координации действий работников. Поиск нестандартных решений приносит не только выгоды, но и потери от несогласованности участников общей работы. Поэтому в самом учебном плане следует предусмотреть обучение и тренинг взаимного согласования действий.

Для оценки эффективности обучения могут быть разработаны *упрощенные подходы расчета*. Один из них состоит в более широком использовании экспертных данных, поиске общей оценки. Например, используемые показатели могут рассматриваться как экспертные и определяются непосредственно, без их дальнейшей структуризации. В связи с этим снижается объективность оценки при значительном упрощении ее расчета.

При наличии статистики по важнейшим показателям возможно также применение методов факторного анализа для прогнозирования экономической эффективности тех или иных мероприятий, в том числе обучения и переобучения работников. Вопросы же экономической эффективности кадровой деятельности требуют дополнительных исследований и проработки, так как они более разнообразны и, по существу, охватывают весь процесс формирования и развития руководителей, управления кадровым потенциалом.

Глава 2

ПОИСК, ОТБОР, НАЕМ ПЕРСОНАЛА

Эффективная работа персонала, особенно управляющего, является необходимым условием успешной деятельности любого акционерного общества. Поэтому подбор новых сотрудников на вакантные должности — задача ответственная и одновременно творческая. Решение ее начинается с разработки комплекса требований к кандидату, включая профессиональные, личностные, медицинские и др., которые формируются исходя из должностных обязанностей и описания рабочего места. Создание научно обоснованной системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала предполагает решение одной из важнейших проблем управления персоналом.

2.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Система поиска, отбора, найма и адаптации персонала (ПО-НАП) характеризуется комплексным подходом к решаемым задачам и максимальным использованием всех имеющихся в мировой практике форм и методов работы с персоналом. Система ПОНАП включает следующие относительно самостоятельные блоки: поиск персонала, отбор персонала, наем персонала, адаптацию персонала. Каждый блок включает общую схему действия, инструментарий, методы и приемы работы.

Конечная цель реализации системы ПОНАП — максимальное совпадение ожиданий кандидата и предприятия. Мировая практика и исследования показывают, что даже в лучших фирмах они совпадают не более чем в 30% случаев. Чем выше совпадение, тем выше степень мотивации сотрудников и их готовность считать интересы предприятия своим личным делом. Поэтому следует стремиться к максимальному увеличению степени совпадения ожиданий. Примерная схема согласования целей предприятия с индивидуальными целями работников изображена на рис. 2.1.

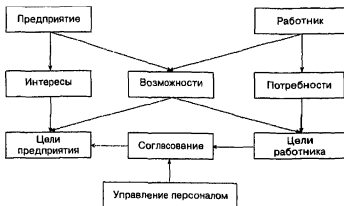


РИС. 2.1. Упрощенная схема согласования целей предприятия с индивидуальными целями каждого работника

Система ПОНАП — составная часть всей системы управления персоналом. Примерная схема управления персоналом и место в ней ПОНАП представлены на рис. 2.2. Приведенная схема предусматривает несколько этапов, выполнение каждого из которых дает новое качественное состояние для реализации всей системы управления персоналом и требует определенных действий в строго указанной последовательности.

Успешный поиск персонала в значительной степени определяется имиджем фирмы. Создание положительного имиджа фирмы — продолжительный, сложный и довольно дорогостоящий процесс, но это именно те затраты, которые рано или поздно себя окупают. Приведенная на рис. 2.3 схема дает общее представление о формировании имиджа фирмы в современных условиях, показывает основные формы работы, позволяющие формировать позитивный имидж фирмы.

2.2. ПОИСК ПЕРСОНАЛА

Источники поиска персонала могут быть внешние и внутренние. Внешние источники — кандидаты, до этого не связанные трудовыми отношениями с данным предприятием, внутренние — работники данного предприятия.

К внешним средствам привлечения персонала относятся: объявления о приеме через средства массовой информации и рекламу предприятия;

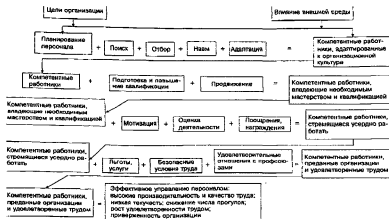


Рис. 2.2. Примерная схема системы управления персоналом в месте в ней ПОНАП



РИС. 2.3. Основные направления формирования имиджа фирмы (предприятия)

предложения о приеме;
 организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, бюро, консультационные центры и т.п.);
 смежные по профилю предприятия;
 вузы, колледжи, техникумы, профессиональные училища и т.п.;
 работники предприятия.

Внутренними средствами привлечения являются:
 объявления о найме на работу во внутрифирменных средствах информации;
 резерв кадров на выдвижение;
 выпускники учебных заведений и центров, прошедшие подготовку и переподготовку по направлению предприятия;
 переводимые и перемещаемые работники предприятия;
 внутрифирменное совмещение должностей и т.д.

СРАВНЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ НАБОРА

Источник	Преимущества	Недостатки
Внутренний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работники видят яркий пример реализованных возможностей соседа по работе 2. Лучшие возможности оценки рабочих качеств работников 3. Наиболее глубокое знание достоинств и недостатков работников 4. Сокращение затрат на насм 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Угрозы накопления сложных личных взаимоотношений работников ("семейственность"), тормозящая появление новых идей и изобретательской мысли 2. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег
Внешний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выбор из большего числа кандидатов 2. Появление новых идей и приемов работы 3. Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Долгий период привыкания 2. Ухудшение морального климата среди давно работающих 3. Стиль работы новых работников точно неизвестен

Как внешний, так и внутренний источники набора имеют свои преимущества и недостатки. Их сравнительный анализ представлен в табл. 2.1.

Кадровым службам следует разумно сочетать внутренние и внешние источники рабочей силы. При этом важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе. Кроме того, кандидату можно предоставить и дополнительную информацию по следующим интересующим его вопросам:

1. Каковы важнейшие измерители производительности и связанная с ними оплата труда (санкции)?
2. Кто и как определяет, каким образом должна быть обеспечена требуемая производительность и качество труда? Как осуществляется обратная связь?
3. Кто те ключевые фигуры, с кем связана успешность выполнения работы?

4. Откуда и какую помощь можно ожидать?
5. Каковы важнейшие негласные нормы, касающиеся работы и межличностных отношений сотрудников?
6. Что требуется для успешной работы на предприятии? Что ценится здесь как достоинство? Какие люди чаще других вызывают уважение?
7. Что считается серьезным просчетом в работе? Какие ошибки не прощаются?
8. Какие символы, ритуалы лучше всего отражают характер предприятия?
9. Каким основным правилам должен следовать каждый на предприятии (например, стиль одежды, жизни; что говорят и делают; о чем не говорят и чего не делают и т.д.)?
10. Как обеспечивается на предприятии информированность персонала?

Помимо этого, каждый кандидат может иметь и другие потребности в информации о своей будущей работе. Поэтому для наибольшей информированности кандидатов кадровым службам необходимо:

- четко продумать организацию и порядок этой работы;
- сформировать и опубликовать все требования, предъявляемые к работнику;
- проинформировать кандидатов об условиях труда, его оплате, достоинствах и недостатках будущей трудовой деятельности;
- ознакомить всех заявителей о дальнейших действиях кадровой службы после первичного отбора кандидата на предполагаемую должность.

Порядок обработки обращений (заявлений) претендентов кадровыми службами на этапе поиска (привлечения) кандидатов следующий:

- получение обращения (заявления, резюме, личного листа по учету кадров и т.д.);
- учет (регистрация);
- анализ представленных документов и при необходимости запрос дополнительных сведений о претенденте;
- направление в соответствующий отдел;
- рассмотрение в отделе;
- возвращение в отдел кадров;
- выработка согласованного мнения отдела кадров и отдела, которому был направлен документ;
- отказ или приглашение к собеседованию.

2.3. ОТБОР ПЕРСОНАЛА

После изучения представленных кандидатами анкетных данных и принятия решения о приглашении на собеседование кандидата начинается самый ответственный период (момент) для кадровых служб — период отбора персонала, включающий несколько последовательных ступеней.

1. Оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных.
2. Анализ рекомендаций и послужного списка.
3. Собеседование.
4. Освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
5. Медицинский контроль и аппаратные исследования.
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
7. Принятие решения о найме на работу.

На каждой ступени отбора отсеивается часть заявителей вследствие несоответствия определенным требованиям или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие решения. Использование всех ступеней обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше должностной уровень менеджера-соискателя, тем больше потребность в использовании всех ступеней.

СТУПЕНЬ 1. Оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных. Претенденты, прошедшие предварительный отбор, оформляют в установленном порядке личный листок по учету кадров (резюме), автобиографию и заполняют анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны содержать информацию, более всего влияющую на производительность и качество будущей работы претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе на вопрос. Анкета должна быть адаптирована для каждого рабочего места, должности. Примерная анкета кандидата представлена в приложении 2.1.

СТУПЕНЬ 2. Анализ рекомендаций и послужного списка. На этой ступени тщательно изучается и анализируется послужной список каждого претендента и подготавливаются вопросы для собеседования. Эта работа проводится как отделом кадров, так и руководством отдела, производства, участка, где планирует-

ся трудовая деятельность претендентов. Кроме того, на этой стадии может возникнуть ситуация, особенно для управленческих должностей высокого ранга, когда потребуется отзыв о претенденте с предыдущего места работы. Он по согласованию может быть запрошен и получен как в устной, так и в письменной форме.

СТУПЕНЬ 3. Собеседование. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Для одних видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров, для других — к руководителю будущей работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный менеджер проводит с ними предварительную отборочную беседу, после чего удачливые заявители могут проходить следующую ступень отбора. По результатам собеседования отбираются лица, удовлетворяющие по формальным показателям определенным квалификационным требованиям.

Существует несколько подходов к организации собеседования. Это может быть собеседование:

- а) по заранее подготовленной схеме;
- б) слабоформализованное;
- в) выполняемое без специальной подготовки.

Цель беседы любого типа одна — сбор необходимых сведений о личностно-деловых качествах кандидата, проверка документальной информации в непосредственном контакте. Обмен информацией при этом происходит обычно в форме вопросов и ответов. Основные различия между типами беседы заключаются в:

- а) подходе к беседе проводящего ее представителя фирмы;
- б) типе информации, которую желает получить представитель фирмы;
- в) сущности конкретной ситуации.

В беседе типа “а” проводящий собеседование заранее готовит список вопросов и в дальнейшем от него не отклоняется. Многие вопросы имеют перечень готовых вариантов ответа, и проводящему беседу приходится только отмечать ответы заявителя в заранее предусмотренных графах. Такая беседа имеет очень ограниченный характер, а получаемая информация не дает возможности обеспечить четкую последовательность в беседе. Данный подход стесняет и претендента, который не всегда способен ответить на поставленные вопросы.

Для проведения бесед типа "б" заранее готовятся только основные вопросы, но проводящий беседу может также приготовить и "прощупывающие" вопросы. Хотя этот метод требует большей подготовки от ведущего беседу, он допускает и большую гибкость, чем беседа типа "а". Представитель фирмы может задавать вопросы в тех областях, которые в данном конкретном случае заслуживают большего внимания и важны для данного рабочего места. Однако при менее схематизированных беседах их трудно повторить.

В беседах типа "в" проводящий беседу представитель фирмы готовит лишь список тем, которые следует затронуть.

Собеседование обычно должно проводиться представителем службы управления персоналом фирмы и представителем управления, отдела, участка, службы, где имеется вакантная должность, на которую подбирается работник. При проведении собеседования следует придерживаться таких основных социально-психологических требований:

иметь заранее подготовленный план беседы;

в самом начале собеседования постараться снять возможное напряжение кандидата, стиль собеседования должен быть доброжелательным, ободряющим;

дать возможность кандидату высказаться (желательно, чтобы кандидат говорил больше, чем проводящий собеседование), стараться не допускать отклонения беседы от основного направления;

быть объективным, стараться не принимать во внимание первое впечатление о кандидате (оно может быть ошибочным), делать заключение только после окончания собеседования. Опытному интервьюеру можно полагаться на интуицию, но при этом обязательно учитывать свои возможные предубеждения.

Во время собеседования следует обратить внимание на внешний вид кандидата (стиль одежды, умение держаться, осанка), культуру поведения (жестикация, мимика, манеры), культуру речи (умение формировать и формулировать мысли), умение слушать, общую стратегию поведения при собеседовании (активность и заинтересованность; зависимость от собеседника и неуверенность в себе; независимость и доминирование).

Примерный перечень вопросов при проведении собеседования приводится в приложении 2.2.

Заключение по результатам собеседования пишется в произвольной форме, основные его выводы кратко представляются в листе согласований анкеты кандидата (приложение 2.3).

СТУПЕНЬ 4. Освидетельствование профессиональной пригодности. Освидетельствование профессиональной пригодности проводится при отборе персонала в процессе найма, а также может осуществляться периодически для работающих сотрудников при их аттестации и отборе в резерв на выдвижение двумя методами. Первый метод ограничивается определением профессиональной пригодности, при втором методе устанавливается соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств работника требованиям предполагаемой должности, рабочего места.

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.

В психологии труда личностные свойства группируются по разным основаниям, вычлняются и оцениваются по критерию важности (необходимости) для определенной профессиональной деятельности. Для каждого вида деятельности обос-

новывается список профессиональных качеств, которые относятся к категории важных (обязательных).

Проведенные исследования позволяют выделить и рекомендовать четыре группы профессиональных качеств, коррелирующих с успешностью деятельности:

а) Профессиональные знания:

общие профессиональные знания;
знания, умения, навыки безопасного выполнения операций (работ, функций), входящих в должностные обязанности;
знания и умения, позволяющие выявлять (диагностировать), предупреждать и ликвидировать опасные (экстремальные) ситуации.

б) Деловые качества:

дисциплинированность, ответственность;
честность, добросовестность;
компетентность;
инициативность;
целеустремленность, настойчивость;
самостоятельность, решительность.

в) Индивидуально-психологические и личностные качества:

мотивационная направленность;
уровень интеллектуального развития;
эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;
внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение);
память (долговременная, оперативная);
мышление (особенности мыслительной деятельности, способность к обучению);
гибкость в общении, стиль межличностного поведения;
склонность к злоупотреблению алкоголем (наркотиками).

г) Психофизиологические качества:

выносливость, работоспособность;
острота зрения;
газомер;
цветовосприятие;
острота слуха;
дифференциация звука;
дифференциация запаха;
простая и сложная сенсомоторная реакция (скорость, точность).

Приведенный список профессионально важных качеств является ориентировочным. При проведении профессиографических исследований по конкретным видам деятельности и конкретным рабочим местам в список вносятся соответствующие коррективы или при необходимости специально формируется новый перечень качеств.

Для оценки профессионально важных качеств рекомендуются следующие методы: экзамен, экспертные оценки, психологическое тестирование, инструментальные измерения.

Экзамен — метод, основанный на проверке уровня профессиональных знаний, умений, навыков путем устного или письменного испытания по тест-вопросам (тест-заданиям), составленным по стандартной форме. Методика проведения экзамена включает описание процедур его проведения и оценки результатов.

Экспертные оценки — метод, основанный на обобщении характеристик качеств испытуемого, полученных путем опроса определенного круга лиц, хорошо знающих оцениваемого: непосредственного руководителя, коллег, подчиненных и др. Он включает опрос (интервью, заполнение анкет), обработку и оценку результатов опроса.

Психологическое тестирование — метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Он включает набор стандартизированных тестов, адаптированных опросников, процедуру тестирования и оценку результатов.

Инструментальные измерения — метод, основанный на непосредственном измерении качеств (например, скорости реакции) или физиологических параметров с помощью аппаратных средств, описании измерений и интерпретации данных.

Оценка профессиональных знаний (умений, навыков) осуществляется в виде экзамена по специальным тест-вопросам и тест-заданиям. Она может проводиться как в устной или письменной форме, так и в автоматизированном варианте в зависимости от того, какими тестовыми материалами располагает предприятие. Оценка производится в баллах по пятибалльной шкале. Уровень профессиональной компетентности может быть оценен и руководителем подразделения, в которое направляется кандидат. Заключение руководителя представляется в листе согласований (приложение 2.3).

Деловые качества кандидатов (дисциплинированность, ответственность, инициативность, настойчивость, самостоятельность и др.) оцениваются экспертным путем (по пятибалльной шкале) с помощью специальных анкет. В качестве экспертов

выступают лица, хорошо знающие кандидата по совместной работе, желательно по три эксперта на каждом из трех уровней: вышестоящие руководители, коллеги, подчиненные. Деловые качества могут оцениваться только у кандидатов, работающих на данном предприятии.

Индивидуально-психологические, личностные и психофизиологические качества кандидатов оцениваются методом психологического тестирования с использованием при необходимости инструментальных измерений.

Психологическое тестирование может проводиться как в бланковом, так и в автоматизированном варианте. Батарея тестов для психологического обследования определяется исходя из требований к уровню развития профессионально важных психологических качеств, предъявляемых конкретным рабочим местом (должностью), на которое принимается кандидат. Желательно, чтобы перечень необходимых для обследования психологических тестов определялся психологом.

Для проведения психологического тестирования рекомендуется использовать следующие психодиагностические комплексы: ОКОП, АСОПК (многопрофильные комплексы общего назначения), "Критерий-1" (система психологической диагностики диспетчерского персонала газотранспортных систем). Основные преимущества автоматизированного тестирования (по сравнению с бланковым) заключаются в унификации и стандартизации процедуры обследования, полностью автоматизированной оценке и интерпретации результатов, что особенно важно в тех случаях, когда тестирование проводит работник кадровой службы, не имеющий психологического образования.

По результатам психологического тестирования делается заключение, которое кратко представляется в листе согласований (приложение 2.3). В тех случаях, когда тестирование проводится психологом, заключение рекомендуется сделать более развернутым, отразив в нем основные индивидуально-психологические особенности тестируемого, его сильные и слабые стороны, возможные трудности адаптационного периода и т.д. Примерная схема такого заключения представлена в приложении 2.4, краткие выводы по нему заносятся в лист согласований.

В табл. 2.2 представлены общие данные по приведенному списку профессионально важных качеств и рекомендуемым методикам их оценки.

Представленный в табл. 2.2 перечень методик не является полным и окончательным, он может дополняться и корректи-

Таблица 2.2

ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА И МЕТОДЫ ИХ ОЦЕНКИ

Оцениваемые качества	Методы оценки	Показатели
1	2	3
а) Профессиональные знания: <ul style="list-style-type: none"> • общие • знания, умения, навыки безопасного выполнения работ • знания и умения выявлять, предупреждать и ликвидировать опасные ситуации 	Экзамены по тест-вопросам (тест-заданиям)	Оценки в баллах по пятибалльной шкале
б) Деловые качества: <ul style="list-style-type: none"> • ответственность, дисциплинированность • честность, добросовестность • компетентность • инициативность • целеустремленность, настойчивость • самостоятельность, решительность 	Экспертные оценки по специально разработанным анкетам изучения деловых качеств	Усредненная экспертная оценка по пятибалльной шкале
в) Индивидуально-психологические и личностные качества: <ul style="list-style-type: none"> • мотивационная направленность • уровень интеллектуального развития • эмоциональная и нервно-психическая устойчивость • внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение) • память (долговременная, оперативная) • мышление • стиль межличностного поведения 	Краткий ориентировочный тест, сложные аналогии, выявление общих понятий, тест Р. Кеттела Опросник Г. Айзенка, тест Люшера, тест Р. Кеттела Корректирующая проба, методика Мюнстенберга, черно-красная таблица (ЧКТ) Память на числа, зрительная память, слуховая память, ЧКТ Количественные отношения, сложные аналогии Оценка КОС (коммуникативные и организаторские способности), опросник К. Томаса, тест Р. Кеттела	Время выполнения тестов, число правильных ответов Значения соответствующих шкал Время выполнения тестов, число правильных ответов То же То же Значения соответствующих шкал

1	2	3
г) Психофизиологические качества: <ul style="list-style-type: none"> • выносливость, работоспособность • глазомер (точность динамического глазомера) • острота зрения • цветовосприятие • острота слуха • дифференциация звука • дифференциация запаха 	Опросник Г. Айзенка, опросник Я. Стреляу, инструментальные методы измерения Реакция на движущийся объект, инструментальные методы измерения Инструментальные методы измерения То же " " " " " "	Значения соответствующих шкал Степень отклонения от нормативных значений Число точных реакций Степень отклонения от нормативных значений То же " " " " " "

роваться по мере проведения психологических обследований и набора статистических данных. Хотя приведенные тесты стандартные, требуется определенная работа по их адаптации к конкретным условиям тестирования (проверка валидности тестов, информативности, дифференцирующей способности), которая может проводиться под методическим руководством специалистов и психологов.

По результатам анализа оценок, полученных кандидатами по всему списку профессионально важных качеств, делается заключение о профессиональной пригодности, которое носит рекомендательный характер. Кандидаты, получившие положительное заключение, допускаются к этапу медицинского контроля.

СТУПЕНЬ 5. Медицинский контроль и аппаратные исследования. Для многих производств требуется специальный медицинский контроль его работников. Поэтому все претенденты на занятие рабочего места проходят медицинский контроль по параметрам, установленным для работников определенных профессий, должностей. Кроме того, медицинский контроль в процессе отбора кандидатов проводится для исключения возможных недоразумений, например случаев подачи работниками жалоб по поводу компенсаций потери здоровья на производстве, а также для предотвращения приема переносчиков инфекционных болезней. Медико-психологический контроль

осуществляется на основе утвержденных методик с применением специальных приборов и оборудования.

СТУПЕНЬ 6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности. На этой стадии специальной комиссией по профессиональному отбору, которая создается на предприятии из работников кадровой службы, опытных производственников и психологов, тщательно анализируются результаты оценок предыдущих ступеней и подготавливаются заключения о профессиональной пригодности кандидатов по всем качествам, включая личностные.

СТУПЕНЬ 7. Принятие решения о найме на работу. На данной стадии отбора службой управления персоналом совместно с руководством подразделения и отдела, куда должен быть принят работник, анализируются и сопоставляются результаты профессионального отбора всех претендентов на данную должность, прошедших требуемые ступени отбора. Исходя из проведенного анализа выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность (рабочее место), принимается окончательное решение о его найме и оформляются все необходимые документы (контракт, приказ и др.).

Процедуры профессионального отбора кандидатов, впервые нанимаемых извне, и кандидатов, работающих на данном предприятии, имеют существенные различия, связанные с тем, что у вновь поступающих работников не могут быть оценены деловые качества, определяемые методом экспертных оценок.

Поэтому для профессионального отбора лиц, впервые поступающих на данное предприятие, рекомендуется порядок, указанный в табл. 2.3.

Таблица 2.3

**ПОРЯДОК ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА ЛИЦ,
НАНИМАЕМЫХ НА ПРЕДПРИЯТИЕ ИЗВНЕ**

Мероприятие	Исполнители	Оформление результатов
1	2	3
1. Оформление в установленном порядке анкетных данных (личный листок, автобиография, копии документов об образовании и повышении квалификации, анкета кандидата и т.д.)	Служба управления персоналом	Согласно установленному порядку

1	2	3
2. Анализ представленных претендентом документов	Служба управления персоналом	Принимается решение о приглашении на собеседование
3. Собеседование	Служба управления персоналом, соответствующий отдел, служба	Заключение по собеседованию (лист согласования)
4. Освидетельствование профессиональной пригодности по всем качествам, кроме тех, по которым используется метод экспертных оценок, в том числе:		
4.1. Оценка результатов тестов профессиональных знаний и умений	Служба управления персоналом или руководитель подразделения	Заключение
4.2. Психологическое тестирование	Психолог предприятия	Заключение
5. Медицинский контроль и аппаратные испытания	Медицинская служба и психолог	Протоколы испытаний и медицинское заключение
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности	Служба управления персоналом, соответствующее управление, отдел, служба	Результаты собеседования и профессионального освидетельствования, заключение о профессиональной пригодности
7. Принятие решения о найме на определенный срок и подготовка соответствующих материалов (контракт, приказ и т.д.)	Служба управления персоналом, соответствующее управление, отдел, служба	Решение о найме

Профессиональное освидетельствование при отборе персонала проводится в строгом соответствии с КЗоТ РФ и отраслевыми нормативными актами и должно отражаться в ежегодном коллективном договоре предприятия.

2.4. НАЕМ ПЕРСОНАЛА

Наем персонала является заключительной фазой поиска и отбора персонала. В процессе найма происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и наем-

ным работником. Оно предполагает строгое соблюдение законов РФ, постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Кроме того, следует учитывать, что в условиях рынка функционируют предприятия и организации различной формы собственности и что статус работника в них может быть различным. Он может быть акционером общества и одновременно здесь же работать, т.е. быть или работающим собственником, или наемным работником. *Работник как собственник имеет как минимум три основных права:*

- на участие в управлении делами общества (в соответствии с видом и количеством имеющихся у него акций);
- на дивиденды;
- на ликвидационную квоту.

Как *наемный работник* он подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, выполняет возложенные на него служебные обязанности в соответствии с установленными требованиями.

Наем персонала оформляется в соответствии со ст.17 КЗоТ РФ, которая предусматривает три разновидности трудового договора (контракта):

трудоустройство (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;

срочный трудовой договор (контракт), заключающийся на определенный срок и становящийся все более распространенным в условиях складывающегося рынка;

трудоустройство (контракт) на время выполнения определенной работы.

Каждое предприятие (фирма) в соответствии со ст. 130 КЗоТ РФ для установления собственного трудового режима, четкой регламентации взаимоотношений между работником и работодателем, улучшения своего имиджа и возрастания своей привлекательности на рынке труда разрабатывает правила внутреннего трудового распорядка со следующими разделами:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения работников;
- права и обязанности работодателя и работников;
- рабочее время и время отдыха;
- поощрения за успехи в работе;
- дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины;
- ответственность работодателя и работников и т.д.

Отдельно в правилах можно выделить в силу актуальности для ряда предприятий разделы *о конфиденциальности* и авторстве на созданные в процессе труда изобретения. Здесь же можно определить порядок хранения ценной информации, изобретений работника и сдачи их работодателю, а также санкции за несоблюдение правил.

Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор (контракт).

Трудовой договор (контракт) должен обязательно содержать:

- продолжительность деятельности;
- обязанности, вытекающие из трудовых отношений;
- испытательный срок;
- права и ответственность;
- систему оплаты труда и социальные гарантии;
- возмещение расходов на командировки;
- прием подарков, сувениров;
- критерии оценки труда;
- использование результатов деятельности и изобретений работника;
- тарифные соглашения и основные положения внутреннего трудового распорядка;
- обеспечение спецодежды;
- дополнительные услуги.

Инструментарий по отбору и найму персонала дан в приложении 2.1.

2.5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

- общее ознакомление с ситуацией;
- приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
- ассимиляция (полное приспособление);
- идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

Примерный порядок адаптации выглядит следующим образом:

- ознакомление с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т.д.;
- церемония представления коллективу, ознакомление с рабочим местом;
- беседа с руководителем;
- ознакомление с социальными льготами и стимулами;
- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- обучение по специальной программе;
- работа на своем рабочем месте.

В процессе адаптации должны быть достигнуты:

- чувство причастности к делам предприятия, фирмы;
- правильное понимание своих задач, должностных обязанностей;
- развитие навыка выполнения своих обязанностей;
- высокий уровень мотивации к труду;
- заинтересованность в улучшении дел на предприятии, фирме;
- понимание своей роли в успехе фирмы.

В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д. Поэтому в адаптационный период следует принимать меры к недопущению ряда моментов, приводящих к психологической дезадаптации работника:

- недоумение*: все позитивные представления, связанные с предприятием, рушатся;
- испуг*: неизвестно, что делать и как себя вести;
- уныние*: ощущение, что нет необходимости проявлять себя;
- возмущение*: появляется склонность негодовать по пустякам;
- псевдоответственность*: утрачивается всякий авторитет начальства;
- нарушение режима работы*: предпринимается любое нарушение распорядка;
- пассивное принятие*: подчинение любому распоряжению;
- притязание*: склонность присоединяться к коллективным протестам и др.;

лень: индифферентность и апатия становятся каждодневными;

отсутствие диалога с начальством, делающее проблемы неразрешимыми;

отсутствие коллективной цели, в результате чего работник не чувствует свой труд достаточно мотивированным;

отсутствие доверия к себе, которое работник усматривает в действиях начальства;

отсутствие участия: работник все меньше отождествляет себя с коллективом;

отсутствие цели: работник осознает, что предприятие не предоставляет ему никаких возможностей для развития.

Анкета кандидата

Фамилия _____	Место для фотографии
Имя _____	
Отчество _____	
Дата рождения _____	
Возраст _____ <small>полных лет</small>	
Место рождения _____	
Домашний адрес _____	
Телефон _____	
Семейное положение _____	
<small>перечислить членов семьи с указанием возраста</small>	

Образование: Высшее Незаконченное высшее Среднее техническое

Сфера образования: Техническая Экономическая Гуманитарная

Образование Укажите основное и дополнительное образование, начиная со школы

Дата поступления	Дата окончания	Полное название учебного заведения	Форма обучения (дн., веч., заоч.)	Квалификация по диплому	Специализация

Продолжение приложения 2.1

Трудовая деятельность

Трудовую деятельность нужно описывать начиная с последнего места работы т.е. в обратном хронологическом порядке

Период работы	Место работы (название организации, местонахождение). Сфера деятельности организации (основная и дополнительная)	Должность, функциональные обязанности, причина увольнения
Настоящее (последнее) место работы		
<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата поступления</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата ухода</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Название _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Местонахождение _____</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Должность _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Функциональные обязанности _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Количество подчиненных _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Причина увольнения _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Сокращение штата</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Нестабильность компании</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Низкая зарплата</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Семейные обстоятельства</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Смена руководства</div>
Трудовая деятельность		
<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата поступления</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата ухода</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Название _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Местонахождение _____</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Должность _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Функциональные обязанности _____</div>
<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата поступления</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата ухода</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Название _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Местонахождение _____</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Должность _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Функциональные обязанности _____</div>
<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата поступления</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата ухода</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Название _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Местонахождение _____</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Должность _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Функциональные обязанности _____</div>
<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата поступления</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">дата ухода</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Название _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Местонахождение _____</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Должность _____</div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;">Функциональные обязанности _____</div>

Продолжение приложения 2.1

Опыт работы с компьютером

Нужно отметить крестиком позиции, соответствующие Вашему опыту работы

Типы продуктов	Название конкретных программ
текстовые редакторы	
электронные таблицы	
графические пакеты	
издательские пакеты	
базы данных	
программирование	
локальные сети	
специальные пакеты	
Другое	

Знание иностранных языков

Отметьте в таблице крестиком позиции, соответствующие Вашему уровню владения языком

Язык		Уровень владения языком			Практика применения языка
		свободно	с некоторыми затруднениями	посредственно	
	читаю говорю пишу				
	читаю говорю пишу				
	читаю говорю пишу				
	читаю говорю пишу				

Водительские права

Категория	A	B	C	D	E
Стаж					

Продолжение приложения 2.1

НЕСКОЛЬКО ВОПРОСОВ НЕФОРМАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА

Как Вы обычно проводите свое свободное время (занятия спортом, домашние дела, культурные мероприятия, встречи с друзьями, Ваше хобби и т.д.)? _____

Укажите, какая из сфер Вашей жизни нуждается в первоочередном улучшении:

отношения с руководством

общение с друзьями

служебные отношения

семейные отношения

отношения с родственниками

другая (что именно?) _____

Каковы Ваши сильные стороны характера? _____

Каковы Ваши слабые стороны? Назовите три свои черты, которые Вам хотелось бы исправить: _____

Почему Вы хотите получить эту работу? Что Вы от нее ожидаете? _____

Как Вы представляете свое положение через 3—5 лет и как собираетесь его добиться? _____

Как Вы оцениваете свое состояние здоровья? _____

Приложение 2.2

Примерный перечень вопросов при проведении собеседования

1. Расскажите немного о себе (образование, семейное положение, основной род деятельности, профессиональные интересы, состояние здоровья и др.).
2. Почему Вы ушли с предыдущей работы?
3. Получали ли Вы другие предложения работы?
4. Почему Вы выбрали эту работу? Что от нее ожидаете?
5. Какие цели ставите перед собой?
6. Что нестандартного (нового) Вы можете предложить на новом месте работы?
7. Не помешает ли Ваша личная жизнь данной работе?
8. На какую зарплату Вы рассчитываете?
9. Какие из своих должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
10. Если Вам предоставят выбор, Вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?
11. Какая работа Вам больше по душе: с бумагами, компьютером, в непосредственном контакте с людьми?
12. Считаете ли Вы, что надо скрывать от коллег, если Вы чего-то не знаете?
13. Как Вы повышаете свои профессиональные знания? Любите ли Вы учиться?
14. Как Вы строите взаимоотношения с коллегами? Испытываете ли трудности в общении?
15. Ваши сильные и слабые стороны характера. Что Вы делаете, чтобы избавиться от своих недостатков?
16. Какими, на Ваш взгляд, качествами должен обладать идеальный руководитель (работник)?
17. Какие у Вас есть вопросы?

Дата

Подпись

Лист согласования

Ф.И.О. кандидата: _____

Предполагаемая должность: _____

Подразделение: _____

Заключение по результатам собеседования: _____

Подпись: _____

Дата: _____

Заключение руководителя подразделения: _____

Подпись: _____ Дата: _____

Заключение по результатам психологического тестирования:

Подпись: _____ Дата: _____

Заключение службы управления персоналом: _____

Подпись: _____ Дата: _____

Приложение 2.4

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

по результатам психологического тестирования
(примерная форма; описание психологических характеристик
составляется исходя из требований конкретной должности (ра-
бочего места), на которую принимается кандидат)

Ф.И.О. кандидата _____

Мотивационная направленность (ведущий мотив, наличие
разнонаправленных конфликтующих мотивов): _____

Интеллектуальная сфера (уровень интеллектуального разви-
тия, стиль мышления, способность к обучению): _____

Когнитивная сфера (особенности внимания, памяти, мыш-
ления): _____

Эмоциональная сфера (эмоциональная и нервно-психиче-
ская устойчивость, поведение в стрессовой ситуации, контроль
поведения, преобладающее настроение): _____

Психофизиологические качества (выносливость, работоспо-
собность, скорость и точность реакции, острота зрения и слуха
и т.д.): _____

Взаимоотношения с людьми (стиль межличностного поведе-
ния, гибкость в контактах, поведение в конфликтной ситуации,
организаторские способности и т.д.): _____

Отношение к работе (ответственность, инициативность, тру-
долюбие и др.): _____

ВЫВОДЫ (определить соответствие кандидата требованиям
предполагаемой должности, отметить основные сильные и сла-
бые его стороны, оптимальные условия адаптации): _____

Подпись: _____ Дата: _____

Глава 3

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПРОИЗВОДСТВА

3.1. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Развитие персонала является одним из важнейших **факторов успешной деятельности производства**. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации работников. Это охватывает прежде всего:

- *обучение*, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт;
- *повышение квалификации*, задача которого — улучшение профессиональных знаний и навыков в связи с развивающимся НТП;
- *обучение в школе управления и руководства*, дающее необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирующее карьеру руководителя;
- *переквалификацию*, которая, по сути, дает второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация. Цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность.

Для эффективного осуществления задач каждому предприятию требуются наиболее *пригодные* для этого *работники*, которых необходимо подбирать и развивать.

Развитие кадров должно стоять на первом плане, для чего необходимы:

- поддержка способных к обучению работников;
- распространение знаний и передового опыта;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников;

осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников;

снижение текучести кадров.

Привлечение работников со стороны допустимо тогда, когда для выполнения определенной работы нет соответствующих профессионалов или нет возможности обучить своих сотрудников.

Помимо внутрипроизводственного значения в развитии кадров играет важную роль:

- осуществление профессионального обучения;
- снятие финансового бремени с других образовательных учреждений;
- активизация потенциальных возможностей;
- поднятие общеобразовательного уровня;
- воздействие на социальные структуры;
- укрепление духа творчества и соревновательности.

При рыночных отношениях значение развития кадров будет неизменно расти (рис. 3.1).

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими

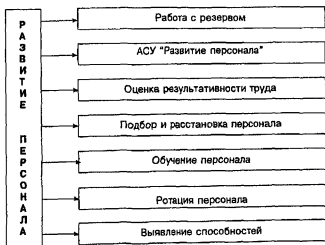


РИС. 3.1. Комплекс мер по развитию персонала

Как содействовать развитию и росту сотрудников	Что способствует развитию личности и улучшению результатов работы
Ставить каждому достижимые и стимулирующие цели	Широкая коммуникация, доброжелательность, забота о каждом
Предлагать решение все более сложных проблем	Индивидуальный подход
Предоставлять всевозрастающую ответственность	Уважение каждой личности
Делегировать задачи, проблемы, полномочия	Внимательное отношение к каждому
Предоставлять всю необходимую информацию	Интерес к мнениям, суждениям и взглядам сотрудников
Поощрять собственную инициативу	По возможности учет личных целей и потребностей
предложения	
инновации	Поощрение творчества
экспериментирование	
соразмерный риск	Видеть в каждом сотруднике источник новых идей
творчество	
Не наказывать за ошибки	Дискуссии о качестве продукции
Хвалить за малейшие успехи	Привлечение к постоянной работе своих рабочих методов
	Достаточные возможности суверенного действия
Постоянно консультироваться с сотрудниками	Право делать ошибки и идти на соразмерный риск
	Похвала и признание малейших успехов
	Подбадривающие советы
	Шансы на продвижение
	Широкая информация
	Поощрение к высказыванию замечаний
	Ограничение контроля, введение системы самоконтроля

большой опыт развития человеческих ресурсов. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей, вице-президентов, руководителей национальных компаний.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства — от 2 до

10% фонда заработной платы, что для такой компании, как "Дженерал моторс", составляет сумму, превышающую 1 млрд. долл. США в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности. После освоения 40-часовой программы развития навыков ведения переговоров и месячной стажировки в английском отделении своей компании коммерческие агенты московского филиала многонациональной компании повысили объем реализации с 2 до 2,7 млн. долл. США в месяц.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Теория и практика в сфере работы с персоналом позволяют сформулировать правила и нормы, соблюдение которых позволит в максимальной степени способствовать его развитию. Ниже приводятся рекомендации по развитию персонала и формы их реализации.

3.2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Профессиональное обучение — важнейший фактор развития персонала. Его необходимо рассматривать в различных аспектах (рис. 3.2).

В зависимости от организационного оформления и целей обучения можно выделить два вида производственного обучения:

без конкретной специализации, т.е. получение каких-либо общепрофессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся;



РИС. 3.2 Различные аспекты профессионального обучения

с конкретной специализацией, когда кроме основной профессии предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам.

Существует несколько методов и видов обучения. В табл. 3.1 подробно описаны 15 методов обучения, а также их преимущества и недостатки.

Таблица 3.1

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Метод	Описание	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Лекция	Выступление преподавателя при очень ограниченном обсуждении	Четкие и ясные методы изложения Удобна, если присутствует более 20 человек Слушателям можно заранее раздать материалы Преподаватель контролирует время Дешевизна	Легко забывается, поскольку нет обсуждения Иногда неэффективна Требуется высокий уровень лекторского искусства Требуется быстрое восприятие слушателями
Групповое обсуждение	Выступление преподавателя при активном участии слушателей в форме вопросов и комментариев. Иногда преподаватель не требуется, однако необходим лидер	Удобно, если слушатели разбиты на небольшие группы У каждого слушателя есть возможность высказать свои идеи Могут родиться новые идеи	Иногда слушатели отвлекаются от обсуждаемой темы Некоторые преподаватели или лидеры групп не умеют направлять дискуссию Одна сильная личность может доминировать над остальными

1	2	3	4
Инсценировка ситуаций	Описание реалистичной ситуации и распределение между слушателями конкретных ролей. Акцент при этом делается не на решение проблем, а на развитие навыков	Эффективна, если ситуация схожа с реальной производственной ситуацией Слушатели видят реакцию на свои действия, что развивает их уверенность в себе Способствует развитию навыков межличностного общения Учит, как действовать в реальных ситуациях	Слушатели — не актеры Иногда слушатели не воспринимают происходящее всерьез Некоторые ситуации нельзя инсценировать Если инсценировки очень схожи с реальной жизнью, это может вызвать негативные реакции
Лабораторное обучение	Инсценируются ситуации и исследуются реакции слушателей, они обмениваются мыслями и ощущениями в произвольной манере	Помогает человеку определить причины его поведения Помогает человеку понять воздействие его поведения на других людей Развивает взаимодействие внутри группы	Людям может не понравиться информация об их поведении, особенно если она отрицательна Может привести к конфликтам внутри группы Может быть не связана с работой или неприменима к ней
Ситуационный анализ	Письменное описание реальной ситуации или вопроса, с которыми менеджеру пришлось столкнуться в конкретной организации. Слушатели предлагают выход из ситуации или принимают	Ситуации обычно очень интересны	Длительный метод обучения

1	2	3	4
	необходимое решение	<p>Группа активно обсуждает большое число разных решений, так как не существует единственно возможного</p> <p>Развивает умение слушателей эффективно общаться, оценивать различные факторы, влияющие на принятие ими решений, принимать решение в реальной жизни</p>	<p>Часто трудно отобрать подходящий случай для конкретного курса подготовки</p> <p>Требуется большое умение и слушателей, и преподавателей, поскольку дискуссии могут стать скучными</p> <p>Может вызывать раздражение слушателей, особенно если они не могут прийти к конкретному решению</p>
Управленческие игры	Слушателям предоставляется информация об организации. Их разбивают на группы, и каждая группа должна принять оперативное решение и оценить его	<p>Развивает практические навыки</p> <p>Помогает в передаче знаний и применении административных навыков</p> <p>Помогает оценивать и исправлять поведение слушателей</p>	<p>Часто трудно изучить последствия решений, принятых каждой группой</p> <p>Некоторые группы могут не воспринимать это всерьез</p> <p>Может оказаться очень длительным процессом</p>
Моделирование	Аналогично управленческим играм, но для ввода информации и анализа решений используется компьютер. Затем результаты действий слушателей оцениваются и обсуждаются	Аналогично управленческим играм	<p>Аналогично управленческим играм</p> <p>Очень дорогостоящий метод</p> <p>Трудно моделировать сложную систему</p>

1	2	3	4
Обучение на природе	Несколько менеджеров проводят в палатках на природе до 7 дней. Они испытывают себя на выживание и познают собственный потенциал творчества и взаимопомощи.	Люди узнают о своих ограничениях и возможностях.	Очень дорогостоящий метод. Результаты могут оказаться неприменимы в реальной жизни.
Обучение с "погружением"	Имитируются ситуации, с которыми слушатели сталкиваются в повседневной работе. Ведется наблюдение за поведением слушателей в различных ситуациях. Слушатели оцениваются на основе числа и качества принятых ими решений.	Эффективно для принятия мер по исправлению недостатков или подкреплению достоинств.	Тенденция к чрезмерному упрощению.
Решение проблем	Упрощенный вариант ситуационного анализа. Слушателям предоставляются основные элементы задачи, и они выясняют у преподавателей информацию, необходимую им для принятия решений.	Сразу получают отзыв преподавателя. Развиваются навыки контроля и управления при сборе информации и принятии решений.	Необходим высокий уровень преподавательского мастерства при формулировке ответов.
Обучение "в фойе"	Оформляется помещение для обучения, которое по оборудованию и обстановке напоминает реальное производственное помещение, но изолировано от последнего, чтобы слушатели могли заниматься, не мешая производственному процессу.	Быстрый способ подготовки. Слушатели могут извлечь максимум из такого метода обучения.	Очень дорогостоящий способ.

1	2	3	4
Подготовка стажеров	Слушатели работают под руководством опытного преподавателя, имеющего лицензию, и получают более низкую заработную плату, чем рабочие	Развивают специализированные навыки, например в механике, электронике Широкомасштабная подготовка	Длительный процесс
Проекты	Аналогично методу группового обсуждения. Слушатели анализируют данные и сообщают выводы	Помогает слушателям больше узнать по данному вопросу	Преподаватель должен уделять много времени обеспечению того, чтобы группа двигалась в нужном направлении
Обучение с использованием видео- и кинофильмов	Определенные события или ситуации снимаются на пленку и сопровождаются четкими описаниями. Клипы можно показывать несколько раз и подробно обсуждать	Обеспечивается хорошее понимание вследствие многократного показа. На одну кассету можно записать большое число сюжетов. Поскольку известна продолжительность, можно планировать презентацию и обсуждения	Съемками и режиссурой должны заниматься профессионалы, чтобы обеспечить высокое качество. Дорогостоящий способ

Когда важнейшим фактором развития является повышение квалификации сотрудников, составляется план развития, который также называют образовательным планом.

В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента

цели развития, которые подразделяются по:

рабочим местам, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития,

профессиям, указывают конкретные профессии и не дают никаких прав на определенные должности;

областям, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности,

меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны

предприятия, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитывают в плане кадровых расходов), например обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, систематическое варьирование занятий, практика внутри предприятия или ассистентская деятельность,

сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание телевизионного курса лекции

Различают два типа планов развития *стандартный* и *индивидуальный*

СТАНДАРТНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ. Если на предприятии для достижения одной или нескольких целей развития необходимы несколько или даже много сотрудников, то рекомендуется не разрабатывать для каждого из них индивидуальный план развития, а работать со стандартными планами

Стандартные планы развития могут быть:
иерархическими, при которых развитие сотрудников направлено на определенные уровни, например начальник цеха, производственный мастер,

соотносящимися с конкретными задачами, которые направлены на конкретные функции

Возможно соединение признаков иерархического плана и плана, соотносящегося с конкретными задачами, например в плане развития руководителей.

Стандартный план развития для претендента на должность начальника цеха может иметь следующее содержание:

Планы развития для претендента на должность начальника цеха	Продолжительность и периодичность
Семинар для руководящих работников на предприятии	3 дня
Семинары вне предприятия по	
технике менеджмента	3—5 дней
самоуправлению	1 день
организации труда начальников цехов	2 дня
управлению сотрудниками	5 дней
Семинары начальников цехов	Ежемесячно
Совещания по руководству	Дважды в год

индивидуальный план развития. Стандартные планы развития целесообразно применять лишь там, где

- одинаковы исходные условия;
- существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам

Если таких предпосылок нет, то рекомендуется разработать индивидуальный план развития, который учитывает индивидуальные качества каждого работника

планирование освоения специальности Если в распоряжении нет подходящего сотрудника на вакантное рабочее место или по другим соображениям нанимается новый работник, то необходимо, особенно если идет речь о руководящих должностях, составить план освоения специальности новым сотрудником

Освоение специальности охватывает одновременно несколько задач, которые подлежат выполнению:

знакомство с предприятием,
выполнение предложенных задач,
освоение специальности на незнакомом рабочем месте,
изучение незнакомых методов и технологий;
знакомство с руководителями, коллегами и другими сотрудниками

В план освоения специальности могут быть включены:

- Представление нового сотрудника всем работникам предприятия, с которыми он будет постоянно взаимодействовать, в краткой ознакомительной беседе.
- Проведение бесед с теми должностными лицами, чьи компетенция и область деятельности имеют значение для работы нового сотрудника.
- Участие в обсуждениях и конференциях, которые связаны с выполнением функций новым сотрудником и необходимы для освоения нового рабочего места.

Комплекс организационно-методических мер по развитию персонала см на рис 3.1.

В последние годы в России широкое распространение получает так называемое дистанционное обучение. Дистанционное обучение руководителей и специалистов реализуется для удовлетворения образовательных потребностей параллельно с основной деятельностью путем активного использования современных информационных технологий. Оно осуществляется

с помощью комплекта дистанционного обучения ("кейса") и заключается в самостоятельном теоретическом и практическом освоении определенного объема учебного материала по предложенному курсу и программе с заданной информационной технологией

Рассмотрим типовой состав комплекта. В комплект входят методические рекомендации, которые содержат детальную информацию о системе дистанционного обучения, его методах, а также о том, как получить поддержку в случае каких-либо затруднений в процессе обучения

Следующий важный документ — паспорт рабочего места. В нем определены, в частности, квалификационные требования, предъявляемые к руководителю или специалисту. Собственно учебные материалы представляют собой целый набор документов на бумажных и магнитных носителях, например лекции, техническую документацию, аудио- и видеоматериалы, компьютерные обучающие программы.

Завершающая часть обучения — экзамен. Поэтому в состав комплекта входят компьютерные экзаменационные программы с контрольными дискетами, предназначенными для выполнения экзаменационной работы по итогам обучения

Основой комплекта дистанционного обучения является его учебная программа. Она определяет содержание дополнительного профессионального образования и непосредственно служит руководством по обучению. Рассмотрим ее подробнее. Учебная программа составляется по модульному принципу, т. е. из независимых курсов-модулей, каждый из которых дает целостное представление об определенной теме. В модуле отражены

- наименование темы;
- цель обучения и категория обучаемых;
- учебные вопросы и нормативная трудоемкость в часах;
- используемые учебные материалы;
- аппаратное и программное обеспечение

Типовой модуль комплекта дистанционного обучения обычно включает.

- методические указания о порядке и последовательности изучения темы модуля;
- учебно-методическое пособие на бумажном носителе:

автоматизированную обучающую систему или тренажер-имитатор с перечислением конкретных учебно-тренировочных задач, требующих изучения данного модуля;

учебные видео- и аудиоматериалы для иллюстрации и ускоренного усвоения модуля;

контрольные вопросы с контрольной каргой (шаблоном) для итоговой самооценки усвоения темы модуля.

После предварительного ознакомления с содержанием учебно-методических материалов комплекта обучающийся проводит самоанализ и делает самооценку своей профессиональной деятельности с помощью паспорта рабочего места. Это поможет ему более эффективно работать с учебным материалом комплекта. Далее обучающийся, руководствуясь учебной программой, составляет персональный план обучения, т.е. расписание своих учебных занятий. Таким образом, обучающийся определит, в какой конкретно день какой учебный вопрос модуля учебной программы он будет изучать, и сможет потом регулярно отмечать в этом персональном плане результаты своей учебы.

Изучение теоретического материала, изложенного в учебном пособии, просмотр учебного видеофильма, работа с компьютерными учебными программами обычно не вызывают каких-либо трудностей у человека с высшим или средним специальным образованием. В то же время очень важны ответственность и самоконтроль, а также возможность обучающегося после ответа на контрольные вопросы в конце учебного пособия или решения учебно-тренировочной задачи в компьютерной программе при необходимости вернуться к повторению учебного материала. Кроме того, в состав каждого модуля входят контрольные вопросы для самоконтроля усвоения материала модуля в целом и оценки степени усвоения с помощью контрольной карты (шаблона). Если число правильных ответов более 70%, можно считать материал усвоенным и переходить к изучению следующего модуля; если правильных ответов меньше 70%, изучение данного модуля необходимо повторить. Изучив все модули учебной программы, обучающийся сдает экзамен на компьютере по контрольным (экзаменационным) дискетам, которые после этого передаются в учебный центр (отдел кадров) для последующей оценки выполнения задания.

Если контрольная работа выполнена правильно, учебный центр высылает обучаемому удостоверение (свидетельство) о повышении квалификации.

СОСТАВ КОМПЛЕКТА ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Аудиоматериал	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Сведения о дистанционном обучении. Лекции по технологическим процессам</i>
Методические рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Рекомендации по системе дистанционного обучения</i>
Паспорт рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Должностные и квалификационные требования</i>
Учебная программа	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Целевые установки, учебно-тематический план, содержание программы, содержание модулей, нормативная трудоемкость в часах, состав учебных материалов и последовательность их изучения</i>
Учебно-методическое пособие	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Для теоретической подготовки. Может быть представлено в виде набора лекций, учебника, технической документации и т.д.</i>
Учебный видеофильм	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Аудиовизуальное средство информации по конструкции, эксплуатации оборудования и технологическим процессам</i>
Автоматизированная обучающая система	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Теоретическое обучение, самоконтроль, контроль обучения (входной, текущий, выходной), статистика результатов обучения</i>
Тренажер-имитатор	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Практическое обучение, отработка режимно-технологических задач, самоконтроль, контроль обучения (входной, текущий, выходной), статистика результатов обучения</i>
Экзаменационная дискета	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Контрольное (экзаменационное) задание по итогам обучения, статистика результатов выполнения контрольного задания</i>

При применении различных технических средств в процессе обучения заметно возрастает его эффективность. Исследования показали, что их применение характеризуется следующими данными:

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов (рис. 3.3). Управление этим процессом начинается с *определения потребностей*, которые формиру-

Использование технических средств	Повышение эффективности обучения, %
Магнитофон	13
Проецирование текста на экран	13
Просмотр фильма	21
Магнитофон и проецирование текста	39
Просмотр фильма и проецирование текста на экран	46

ются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками текущих производственных обязанностей [78].

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т.п. Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяют-ся на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников. С учетом стратегии развития предприятия



РИС. 3.3. Процесс профессионального обучения

и собранных заявок формируются (разрабатываются) перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. При этом в основу закладывается принцип непрерывности повышения квалификации каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме. Система непрерывного фирменного профессионального образования руководителей и специалистов предполагает следующие основные виды обучения:

- первичное обучение лиц, принятых на работу;
- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности руководителей и специалистов;

- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания квалификации всего контингента руководителей и специалистов на уровне, достаточном для эффективного исполнения должностных обязанностей;

- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям (назначение на более высокую должность или должность иного профиля).

Конкретные индивидуальные профессиональные образовательные программы руководителей и специалистов, формы получения образования, сроки обучения определяются кадровой службой по согласованию с их руководителями и, как правило, с самими работниками. Направлению каждого руководителя и специалиста на обучение должны предшествовать оценка их профессионализма и творческого потенциала, эффективности исполнения ими должностных обязанностей, а также определение целесообразности и потребности в обучении, разработка индивидуального плана профессионального обучения.

До работника, направляемого на обучение, должны быть своевременно доведены цель и программа (содержание) обучения, согласована с ним тема выпускной работы (если такая работа предусмотрена учебным планом), направленная на повышение эффективности его работы, подразделения, предприятия, на котором он трудится.

В зависимости от целей и задач обучения существует несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм и методов обучения. Наиболее распространенными являются:

- Обучение при приеме на работу* руководителей и специалистов, впервые принятых на работу, проводится для изучения специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социальных условий труда, техники безопасности и промышленной санитарии, экологиче-

ских требований. Обучение при приеме на работу (первичное обучение) проводится, как правило, после оформления документов для приема на работу. Продолжительность обучения 7—14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе по конкретной должности или специальности в соответствии с действующим на предприятии порядком.

Ежегодное обучение для руководителей и специалистов проводится для ознакомления их с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и анализа производства, инновациями на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами. Ежегодное обучение организуется в виде нескольких модулей программ, продолжительность обучения по которым 1—3 дня.

Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства. Организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью. Оно включает следующие виды обучения:

краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта производства. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы руководителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена, зачета или защитой реферата; программы разрабатываются образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами, реализующими обучение, или самими предприятиями;

тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам предприятия. Обучение проводится, как правило, образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам, в которые включаются такие вопросы, как развитие международного рынка выпускаемой продукции, экология, экономическая безопасность, фирменное пенсионное обеспечение и другие социальные гарантии;

длительное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности. Осуществляется в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах по разработанным ими и согласованным со службой управления персоналом дополнительным профессиональным образовательным программам и учебным планам.

Стажировка — форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Стажировка может быть как самостоятельным блоком дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке руководителя или специалиста. Организуется как в РФ, так и за рубежом на предприятиях, в компаниях, ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах.

Профессиональная переподготовка направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам профессиональной переподготовки руководители и специалисты получают диплом или сертификат государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Содержание переподготовки определяет руководитель предприятия, направляющий работника на обучение. Порядок и условия профессиональной переподготовки руководителей и специалистов определяются Министерством общего и профессионального образования, осуществляющим проведение единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования.

Переподготовка руководителей и специалистов проводится для получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования. Осуществля-

ется соответственно в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования. Руководителям и специалистам, прошедшим переподготовку, выдается государственный диплом об образовании установленного образца.

Руководителям и специалистам, завершившим курс обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам, образовательными учреждениями повышения квалификации выдаются следующие документы государственного образца:

удостоверение о повышении квалификации для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме 72—100 часов,

свидетельство о повышении квалификации для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 100 часов;

диплом о профессиональной переподготовке для лиц, прошедших обучение по программе свыше 500 часов.

В качестве примера системного подхода к организации обучения можно привести опыт крупных компаний (рис. 3.4.).

Наибольшие споры среди теоретиков и особенно среди практиков вызывает вопрос эффективности (экономической и социальной) обучения. До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности производства. Это связано прежде всего с тем, что оценка экономической эффективности обучения сопряжена в данный момент с методологическими трудностями и до их преодоления может быть только приблизительной. Эти трудности связаны как с переходным состоянием российской экономики, так и с неразработанностью методических вопросов оценки экономического эффекта от тех или иных мероприятий, а также с отсутствием утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности. Обучение работников — многофункциональный процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятий. Непосредственно от масштабов, хода и результатов обучения зависят: текущие и будущие результаты деятельности предприятия; текущие и будущие затраты, связанные с деятельностью предприятия; уровень риска в деятельности предприятий и организаций отрасли от некомпетентных действий персонала. Результат деятельности системы обучения редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться либо по

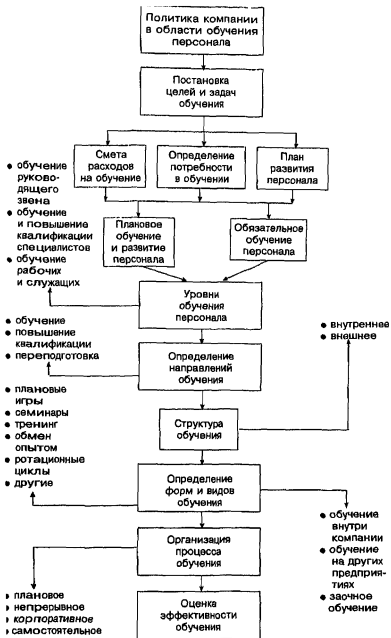


РИС. 3.4. Организация обучения персонала в крупной корпорации

экономическим последствиям повышения уровня знаний и навыков (умений) специалистов, либо по изменению социального уровня работников, либо по другим параметрам.

Возможные цели расчетов экономической эффективности процесса обучения: а) определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат на производство; б) принятие решений по развитию форм и методов обучения; в) сравнение различных вариантов технологии и инструментальной базы для обучения; г) сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств предприятия, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования основного производства. В общем случае экономическая эффективность любого мероприятия, проводимого на объекте, определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала проведения мероприятия, и показателями, характеризующими полные затраты, связанные с деятельностью объекта (за тот же период).

Показатели затрат при оценке экономической эффективности на практике подбираются так, чтобы они допускали суммирование, приведение к одному моменту времени и отражение доли рассматриваемого мероприятия в общих затратах. В этом случае показателем экономической эффективности мероприятия служит разность между величиной его вклада в прирост результата деятельности объекта и величиной затрат. Экономическая эффективность обучения и тренинга определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебно-тренировочного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия, снижения уровня риска его функционирования.

Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятий выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и социальных взаимодействий работников, прошедших обучение. К результатам деятельности системы обучения и переподготовки персонала и руководящих работников могут быть отнесены:

увеличение скорости работы (реакции на аномальные ситуации) персонала, прошедшего обучение;

расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;

снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников, связанное с закреплением в процессе обучения навыков более грамотного управления техническими системами;

предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых "цепочек нежелательного развития событий" ("эффект домино");

снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угрозы жизни и здоровью людей;

укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;

рост способности к координированной осознанной совместной деятельности и принятию решений;

обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение "по горизонтали" передового опыта, других инноваций.

Система показателей, количественно выражающих влияние изменения функциональных характеристик, мотиваций и социального поведения прошедших обучение работников на деятельность системы в целом, состоит из нескольких групп показателей, отражающих *повышение скорости работы* (включая сокращение длительности анализа и оценки ситуации, функциональных реакций, оценки последствий предпринимаемых действий); *улучшение ее качества*; *увеличение числа вариантов действий или решений*; *улучшение координации действий* работников, занятых взаимосвязанными операциями. Часть показателей этих групп характеризует влияние обучения на результат (доход) системы обучения, часть — на затраты, связанные с поддержанием ее функционирования.

Для расчета значений выделенных показателей следует использовать данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также оценки экспертов.

Увеличение скорости работы определяют:

фондовооруженность персонала по оборудованию ("оборудованность, или техновооруженность, персонала");

годовая производительность единицы обслуживаемого оборудования, выраженная в стоимости продукции и услуг за год;

прирост (в %) производительности оборудования, связанных с увеличением скорости реакции оператора, средние затраты, связанные с компенсацией ущерба из-за поломки или выхода из строя оборудования ввиду недостаточной скорости реакции оператора (на один случай поломки), сокращение (в %) числа случаев выхода из строя оборудования ввиду недостаточной скорости реакции оператора, связанное с его обучением.

Улучшение качества работы может быть оценено снижением (в %) числа ошибочных действий одного работника в течение года, связанным с результатами обучения, затратами на ликвидацию последствий одного ошибочного действия работника (например, оператора и т.д.)

Увеличение числа вариантов действий оценивается изменением (в %) числа вариантов действий одного работника, связанным с обучением;

средним (по множеству различных вариантов) вкладом реализации каждого варианта в результат (доход) системы обучения

Общий эффект от данной группы факторов проявляется в виде прироста результата деятельности системы (дохода). Расширение числа анализируемых вариантов связано с необходимостью уделять большее внимание вопросам координации действий работников. Поиск так называемых "нестандартных" решений приносит не только выгоды, но и потери от несогласованности участников общей работы. Поэтому в самом учебном плане следует предусмотреть обучение взаимному согласованию действий и тренинг.

Целесообразность дополнительного обучения (повышения квалификации) персонала, обеспечивающего предотвращение возникновения "цепочек нежелательного развития событий", определяет:

возможный уровень снижения вероятности возникновения "цепочек нежелательного развития событий", связанный с удержанием оператором параметров процесса вне зоны риска; объем средств, резервируемых для ликвидации последствий "цепочек нежелательного развития событий" (как первичный ориентир для оценки уровня снижения затрат и повышения эффективности);

реально достижимый предел снижения (в %) объема средств, резервируемых для ликвидации последствий "цепочек

нежелательного развития события", обусловленный снижением вероятности их наступления

Конкретизация этих методических установок и трансформация их в конкретные экономические показатели на предприятии в значительной степени будут, на наш взгляд, стимулировать обучение персонала, так как всем будет видна их не только социальная, но и экономическая эффективность.

Концепция обучения персонала¹ (общие положения)

Особенности деятельности компании в новых политических, экономических и социальных условиях, а также стоящие перед ней цели выдвигают принципиально новые требования к работникам — руководителям, специалистам, рабочим, к организации и содержанию их подготовки и переподготовки

Кадровый потенциал компании — важнейший стратегический фактор, определяющий ее успех. Качественные и количественные характеристики рабочей силы определяют возможности реализации экономических программ, структурной перестройки, расширения производства, повышения качества продукции и роста производительности труда. Поэтому обучение, повышение квалификации руководителей и специалистов, обучение и переподготовка по смежным и вторым профессиям специалистов и рабочих, формирование предпринимательского корпуса компании с учетом новых экономических условий и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного как на внутреннем, так и на внешнем рынке персонала компании выдвигают перед кадровой службой компании новые, весьма сложные и актуальные задачи по выработке и реализации основных направлений подготовки кадров.

Цели обучения персонала

- поддержание необходимого уровня квалификации персонала компании с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- сохранение и рациональное использование профессионального потенциала компании;

¹ На примере НК "Юкос"

- повышение конкурентоспособности продукции и услуг компании на основе распространения знаний и опыта применения персоналом предприятий современных технологий, эффективных методов организации труда, управления и производства;
- поддержка инновационных преобразований рабочих мест предприятий компании для обеспечения роста производительности труда и достижения современного уровня производства;
- поддержание высокого профессионального уровня персонала и его знакомство с современными технологическими достижениями;
- создание условий для профессионального роста, самореализации работников в условиях рыночной экономики на основе повышения мотивации к труду, использования новейших российских и зарубежных программ, средств и технологий обучения;
- повышение уровня профессионализма и компетенции персонала на предприятиях, эффективного его использования в соответствии с запросами производства и перспективами его развития;
- совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений;
- подготовка работника к ротационному перемещению, возможному замещению его коллег.

Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации:

- планы подготовки кадрового резерва;
- проведение обязательной аттестации специалистов по отдельным направлениям в соответствии с действующим законодательством;
- предполагаемые изменения в штатном расписании;
- технологические изменения в производстве;
- поддержание требуемого профессионального уровня персонала;
- накопление профессионального потенциала для обеспечения экономического развития компании;
- организация переобучения персонала в связи с:
 - миграционными процессами;
 - перепрофилированием предприятий;
 - образованием новых предприятий;
 - ликвидацией предприятий;
 - слиянием, присоединением, разделением, выделением предприятий.

Уровни обучения и повышения квалификации

Первый:

- а) руководящие работники компании и дочерних АО;
- б) кадровый резерв для назначения на руководящие должности компании и дочерних АО;
- в) руководящие работники, впервые назначенные на руководящие должности.

Второй:

- а) специалисты по различным направлениям деятельности обязательного обучения и аттестации;
- б) инженерно-технический состав,
- в) руководители среднего и низового звеньев;
- г) молодые специалисты.

Третий:

- а) рабочие и служащие;
- б) молодые рабочие и служащие.

Виды обучения персонала

- Обучение по основным инженерно-техническим специальностям — подготовка специалистов на базе профильных учебных заведений, учебных центров по полной программе подготовки специалиста.
- Повышение квалификации работников — обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.
- Подготовка вновь принятых работников: поиск и отбор кандидатов на работу на стадии их обучения в профессиональных средних и высших учебных заведениях; целевая подготовка специалистов в учебных заведениях соответствующего профиля, в том числе с частичной или полной оплатой обучения; профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии.
- Переподготовка (переобучение) работников для: получения работниками требуемой специальности; освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся профессиям.

Обучение работников с начальным либо более высоким уровнем квалификации вторым (смежным) профессиям.

Постоянное повышение квалификации и профессионального мастерства — прямая служебная обязанность всех руководящих работников и специалистов. Исходя из этого работа по повышению квалификации персонала — одно из основных направлений деятельности кадровой службы.

Формы и виды обучения и повышения квалификации персонала:

1. Систематическое самостоятельное обучение работника (самообучение) по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем и выполняемому под его контролем за счет личных средств работника.

2. Включение работника в планы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала за счет средств компании (краткосрочное обучение).

3. Повышение квалификации:

внутри компании;
на других предприятиях;
заочное обучение.

4. Сферы повышения квалификации:

профессиональная;
методическая;
социальная.

5. Формы обучения работников:

индивидуальная (первичное обучение) — работник прикрепляется к квалифицированному работнику, необходимый теоретический курс изучается самостоятельно;

групповая (бригадная) — объединение работников в специальные группы.

Роль и задачи кадровой службы в процессе организации обучения и повышения квалификации персонала. Кадровая служба компании — центральный координирующий и организующий орган процесса обучения и повышения квалификации персонала.

Направления деятельности кадровой службы по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала:

1. Планирование процесса:

- анализ квалификационных структур:
 - наличие работников требуемой квалификации;
 - определение числа работников соответствующей квалификации;
 - определение потребностей в специалистах по конкретным профилям и квалификации;

анализ специалистов по возрастным категориям для своевременной подготовки их качественного замещения;

анализ учебных заведений и центров, отбор базовых учебных заведений;

составление базы данных по учебным заведениям и центрам и преподавательскому составу, привлекаемому к обучению;

анализ эффективности учебных программ;

- определение первоочередных направлений обучения и повышения квалификации;

- анализ возможностей компании и дочерних предприятий по подготовке, обучению и повышению квалификации персонала на существующих учебных базах в регионах;

- составление планов обучения и повышения квалификации для всех уровней.

2. Организация процесса:

- составление перечня должностей специалистов, подлежащих обязательному обучению и аттестации в соответствии с действующим законодательством;

- составление перечня специальностей, в которых производство испытывает дефицит;

- составление тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;

- утверждение планов обучения, тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;

- заключение договоров с учебными заведениями и преподавателями, их согласование с соответствующими инстанциями;

- организация обучения:

определение места обучения;

организация проживания, питания;

обеспечение участников семинара оргтехникой;

анкетирование обучаемых;

- подведение итогов обучения и его эффективности.

3. Создание нормативно-правовой базы процесса:

- лоббирование и подготовка предложений в законодательные органы власти по внесению изменений и дополнений в законы РФ в части развития системы подготовки кадров;

- формирование общекорпоративной программы обучения и повышения квалификации персонала;

- введение единых квалификационных требований;

- создание единой автоматизированной нормативно-правовой базы данных.

4. Создание материальной базы консультативно-учебного центра.

3.3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ

Профессиональный и должностной рост — важнейший мотив в деятельности большинства работников. Отсутствие возможности роста часто приводит к снижению трудовой активности работников и ухудшению деятельности предприятия. Профессиональный рост тесно связан с проблемой кадрового резерва и планированием карьеры. В качестве образца можно взять приведенную ниже схему служебно-должностного и профессионального роста работника (рис 3.5)

Принципиально важно выделить в качестве самостоятельных и почти независимых путей профессионального роста — карьеры руководителя и карьеры специалиста. Следует стремиться к тому, чтобы должностной рост не входил в противоречие с карьерой специалиста. В результате многие специали-

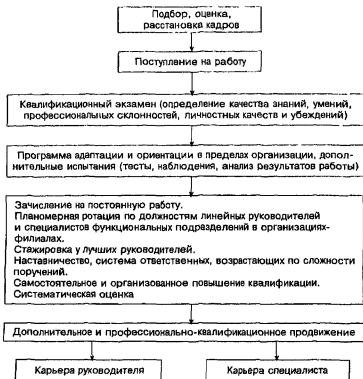


РИС. 3.5. Служебно-должностной и профессиональный рост работника

сты, стремясь быть руководителями, должны существенно повысить свой квалификационный уровень.

Общезвестно, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения определенной работы или тех или иных функций на производстве. Для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности необходимо повышение квалификации, включающее:

получение новых специальных знаний и навыков;
применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;
повышение и расширение квалификации;
улучшение качественных и количественных показателей проделанной работы;
адаптацию к изменившимся условиям производственного процесса.

Можно выделить три вида повышения квалификации:

- *повышение квалификации* на основе уже полученных знаний для устранения пробелов в знаниях и навыках, возникающих в результате неполноценного обучения или на отдельных стадиях профессиональной подготовки. Примером является возможность освежить знания электронщику, долгие годы не работавшего по профессии;
- *расширительное повышение квалификации*, целью которого является получение дополнительных профессиональных навыков, например изучение других иностранных языков переводчиком;
- *адаптивное повышение квалификации*, служащее средством приспособления к изменяющимся требованиям для определенных должностей. Наглядным примером такой адаптации является получение навыков работы на компьютере делопроизводителем, который впоследствии должен будет заниматься электронной обработкой данных, диалогов.

Такие три вида повышения квалификации нередко используются в комбинации друг с другом. Существует и другая классификация повышения квалификации сотрудников.

- *Повышение квалификации с отрывом от производства*, осуществляемое сотрудниками самостоятельно. Работодатель может оказывать влияние на этот процесс различными путями: рекомендациями по проведению определенных мероприятий; содействием при проведении экзаменов и т.д.; полным или частичным спонсированием обучения.

Работники самостоятельно заключают договора с различными институтами по повышению квалификации и планируют проведение всех мероприятий по повышению квалификации, среди которых:

учеба на заочном отделении вуза;
учеба на вечернем отделении вуза;
участие в семинарах;
участие в конгрессах;
чтение специальной литературы.

- *Повышение квалификации без отрыва от производства, осуществляемое чаще всего в форме:*
чтения методической литературы;
оформления абонементов на специальную литературу;
посещения выставок и ярмарок;
посещения курсов, семинаров и т.д.;
участия в экскурсиях на предприятие.

Меры по повышению квалификации непосредственно на предприятии должны проводиться, если:

- учебный материал не представлен на рынке образования, связанном с повышением квалификации, или цели обучения слишком специфичны;
- качество предлагаемых курсов неудовлетворительное;
- расходы по самостоятельному проведению таких мер оказываются значительно меньше;
- предлагаемые курсы требуют значительных затрат времени на разъезды.

Опыт авторов настоящей работы показал, что повышение квалификации без отрыва от производства, т.е. непосредственно на предприятии, имеет в наших условиях ряд преимуществ. Формирование группы слушателей из специалистов одного предприятия позволяет вести занятие более продуктивно и целенаправленно, так как всех их объединяют одни проблемы. Тематика занятий носит более конкретный и прикладной характер. Кроме того, такие семинары в расчете на одного слушателя обходятся предприятию в несколько раз дешевле, чем при командировании такого же числа сотрудников на учебу в стационарных условиях. Подобная форма учебы в меньшей степени сказывается на производстве, так как сотрудники фактически «не выключены» из трудового процесса. Есть и другие преимущества. Вместе с тем обучение с отрывом от производства тоже не лишено своих преимуществ. Поэтому оптимальнее всего сочетать эти формы обучения.

Профессиональный рост возможен как при сохранении социального статуса, так и при изменении его, т.е. приобретении рабочим, например, статуса инженера или руководящего работника. В первом случае важно иметь либо широкий диапазон рабочих специальностей, либо разрядность работ и соответственно многоуровневую рабочую сетку и ее тарификацию. Шестиуровневая сетка, получившая в РФ преимущество, мало способствует организации работы по профессиональному росту. Положение осложняется еще и тем, что большинство ПТУ и других учебных заведений дают на выходе, по меньшей мере, третий разряд. Как показали наши исследования, к 35—40 годам большинство рабочих имеют шестой (высший) разряд и лишены возможности дальнейшего профессионального роста. Смена социального статуса, т.е. переход на должность техника или инженера, для большинства нежелательна. Расширение разрядности до 8 или 12, как в большинстве развитых стран, коренным образом могло бы улучшить положение в системе профессионального роста.

3.4. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Планирование карьеры на основе формирования кадрового резерва — составная часть развития персонала на предприятии.

Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. Планы карьеры в отличие от планов развития не направлены на конкретные рабочие места, а отражают только профессиональную деятельность на предприятии. Они должны разрабатываться на основе тщательного анализа работы, так как обладают сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к серьезному разочарованию.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации. Она может быть:

вертикальной — подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальной — перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения),

центростремительной — движение к ядру, руководству организации, например приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.

Планы карьеры часто разрабатываются в графической форме. Для развития карьеры специалиста в конструкторской сфере планирование может, например, выглядеть так, как это

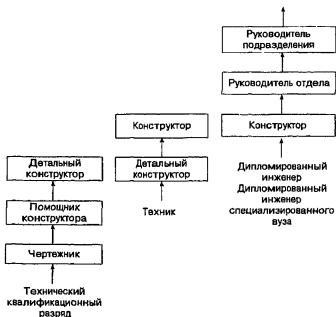


РИС. 3.6. План карьеры специалиста в конструкторской сфере

ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА

Этап карьеры	Возраст, лет	Содержание этапа	Моральные потребности на этапе	Физиологические и материальные потребности на этапе
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	После 60	Подготовка к уходу на пенсию, смене и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

показано на рис. 3.6. Другие варианты карьеры показаны в приложениях 3.1 и 3.2. Планирование занятия должностей проводится в виде планирования преемственности должностей и планирования занятия должностей.

Это планирование существенно зависит от того, статична ли существующая структура и насколько она изменчива.

Карьеру менеджера можно условно разделить на несколько этапов, каждый из которых сопряжен не только с должностным уровнем, но и с определенным этапом в жизни (табл. 3.2).

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает *этап становления*, который длится примерно пять лет — от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и здоровья.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые заменили бы заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, *пенсионном этапе* карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и людям своего круга. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье¹.

Планирование карьеры руководителей и специалистов — составная часть кадровой политики фирмы, которая органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач. Карьера руководителя и специалиста — это всестороннее творческое и профессиональное развитие личности в процессе деятельности и его должностной рост (продвижение), базирующиеся на потенциальных возможностях, непрерывном образовании, мотивационных процессах. Планирование карьеры руководителя, принимающего решения, и специалиста, участвующего в их разработке и реализации, базируется на Гражданском кодексе РФ, КЗоТе, тарифно-квалификационных требованиях, типовых квалификационных характеристиках для работников управления и производственных структур, других документах.

План карьеры руководителя и специалиста, составная часть плана работы с резервом кадров, отличается от последнего длительностью и представляет собой планирование жизненно-

¹ См. подробнее в кн.: Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 1997. С. 300—305.

го и трудового пути, темпов продвижения работника по категориям и должностям, основывается на постепенном удлинении сроков пребывания на каждой ступени деятельности, ориентирован на многоступенчатые испытания, стимулирование трудовой активности, создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей личности в самоутверждении и признании.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ. Планирование карьеры представляет собой разработку наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Передвижение осуществляется в рамках схемы замещения должностей: должностной рост и ротация. Должностной рост — это замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой. Ротация — это назначение работника ("по горизонтали") на должность одного должностного уровня, как правило, с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Основным источником замещения должностей по иерархии управления в управленческих структурах предприятий, организаций и учреждений является должностной рост от младших должностей к старшим с учетом развития структурных подразделений, стажа работы и результатов ежегодных аттестаций руководителей и специалистов. Должности, начиная с заместителя начальника отдела и главного специалиста, как правило, замещаются по конкурсу. В линейных подразделениях продвижение руководителей в основном идет "по вертикали", но возможна и ротация на вновь создаваемые структуры на предприятия, находящиеся в предбанкротном состоянии. Должности специалистов замещаются путем роста в пределах штатного расписания от младших должностей к старшим и через систему кадрового резерва.

Исходным фактором в планировании карьеры руководителей и специалистов является пятилетнее и текущее планирование потребности в кадрах этих должностных категорий с учетом прогноза развития предприятия на основе расширения его деятельности в условиях рынка, освоения новых технологий и других достижений НТП. Индивидуальные планы развития карьеры после специального отбора разрабатываются для руководителей и специалистов кадровыми службами совместно с руководителями подразделений и работниками по ключевым должностям и специальностям, а также для наиболее перспективных, одаренных, инициативных работников. По ос-

талым руководителям и специалистам развитие идет по плану работы с резервом. Индивидуальное планирование карьеры работника, зачисленного в резерв, осуществляется с учетом требований конкретной должности, его потенциальных возможностей, профессиональных и личных качеств.

При составлении плана карьерного продвижения (роста) руководителя и специалиста необходимо:

- рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарате управления;

- определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалиста на различных этапах его деятельности;

- предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, культурно-технического и профессионального роста, накопления опыта, развития личности;

- оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знания менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита;

- учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменой сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ КАРЬЕРЫ. Они могут быть основой прогнозирования вакансий и замещения должностей.

1. Общие положения

1.1. Настоящие методические рекомендации разработаны для оказания практической и методической помощи руководителям разных уровней и работникам кадровых служб по планированию карьеры руководителей и специалистов.

1.2. Карьера работника¹ — это процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д. При этом необходимо соблюдение условия взаимной заинтересованности в развитии карьеры как предприятия, так и самого работника. Карьера — это мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и

¹ Здесь и далее имеются в виду руководители предприятий и подразделений и специалисты всех уровней.

работоспособность, уверенность в себе и объективность и т.д., т.е. процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице.

Карьера работника почти полностью зависит от его желания ее развития, а предприятие должно содействовать этому, если это отвечает его планам.

1.3. Развитие карьеры работника, т.е. переход от одного этапа к другому и т.д., всегда регулируется потребностью предприятия, на котором работает работник, и стремлением к этому самого работника. Но администрации предприятия и тем, от кого это зависит, следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом, а значит, плановым. При этом планирование должно быть долговременным и увязано с планами развития предприятия. В то же время планирование карьеры, являясь элементом планирования кадров, не может носить директивный характер, так как со временем могут меняться и человек (его интересы, ориентации и т.д.), и планы предприятия. План карьеры может корректироваться по срокам и т.п.

1.4. Основанием для составления плана развития карьеры может служить выраженность или наличие следующих показателей, характеризующих производственную деятельность и поведение работника:

- а) мотивация на карьеру;
- б) качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;
- в) заключение аттестационной (конкурсной, приемной или другой) комиссии или руководителя предприятия;
- г) профессиональная компетентность и эрудиция (подготовка);
- д) заключение или рекомендация другого предприятия, если работник поступил (переведен) на работу с него;
- е) психологическая пригодность к требуемой производственной деятельности.

При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит через 2—5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т.д.

1.5. Карьера работника должна строиться исходя из ряда принципов ее развития. Это позволяет выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры как процесса и учесть их в работе с человеком. В качестве основополагающих следует положить такие принципы:

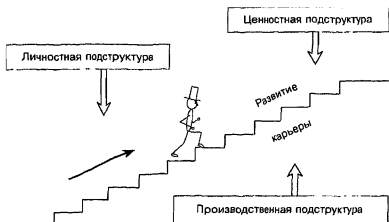
- а) индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры, так как далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять предъявляемым требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и т.д.);
- б) заинтересованность предприятия и работника в развитии карьеры, что предполагает перспективное развитие производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов;
- в) стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение, финансирование развития карьеры работника в планах предприятия;
- г) обязательность профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т. д.;
- д) социально-психологический комфорт и удовлетворенность, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т.п. (при повышении в должности или категории и т.д.);
- е) объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

1.6. Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю предприятия (или его заместителям) с привлечением непосредственного руководителя работника и руководителя (работника) службы управления персоналом (отдела кадров). В этом случае руководители, планирующие карьеру, должны обладать соответствующим кругозором, знать перспективные планы развития предприятия и отрасли, иметь данные по планированию кадров и их потребностям и т.д. Все это обеспечивает составление грамотного и точного плана карьеры работника, отвечающего потребностям предприятия и интересам самого работника.

1.7. План карьеры работника утверждается руководителем предприятия, с ним знакомятся:

- соответствующие заместители руководителя предприятия;
- руководитель службы управления персоналом;
- руководитель подразделения, где работает работник;
- соответствующие работники кадровой службы;
- сам работник, на которого составлен план.

Утвержденный план карьеры работника хранится в службе управления персоналом и (второй экземпляр) по решению руководителя предприятия у руководителя подразделения, в котором состоит работник.



внедрение новой технологии и техники;
переход на новые экономические отношения, определяемые развитием общества и страны в целом,
качество и эффективность труда работника, подразделения, предприятия;

потребность предприятия в развитии карьеры работника и др.

2.1.2. Все подструктуры определяют развитие карьеры работника в комплексе и взаимосвязаны. Поэтому при планировании карьеры работника следует учитывать все элементы структуры карьеры, так как иначе предприятие и социальное окружение будут сталкиваться с негативными проявлениями, например безразличие работника к общепринятым социальным ценностям приведет к следованию принципу "карьера любой ценой". Завышенные уровень притязаний и самооценка могут привести к тому, что работник будет стремиться к развитию карьеры, хотя его личностные качества не соответствуют требованиям рабочего места. Допустим, что предприятие в перспективе не имеет развития и обновления технологий и техники, однако администрация планирует развитие карьеры работника. Это приведет к тому, что на каком-то этапе план будет невыполненным из-за отсутствия возможности перемещений и т.п. (нет новой техники и т.д.). В любом из приведенных примеров развитие карьеры работника протекает ненормально, с ущербом для предприятия (трудовой группы) и работника.

2.1.3. Развитие карьеры работника может происходить только тогда, когда сам работник и администрация предприятия обеспечивают развитие всех элементов (подструктур) карьеры в целом.

2.2. Развитие карьеры работника.

2.2.1. Как отмечалось выше, карьера работника есть длительный процесс, который может включать ряд периодов, зачастую повторяющихся (рис 3.8). К таким периодам (этапам) следует отнести:

- а) повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного обучения (СНО);
- б) зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности, когда работник обязательно проходит подготовку в СНО (повышение квалификации, переподготовка, стажировка) согласно индивидуальным планам;
- в) назначение на более высокую должность (по результатам подготовки в резерве либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия);



РИС. 3.8. Этапы (периоды) развития карьеры

г) ротацию работника внутри своего подразделения или предприятия для расширения его кругозора, при которой изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае без ее уменьшения.

2.2.2. Все виды ротации работника, подготовку в СНО, зачисление в резерв кадров и продвижение по службе рекомендуется производить только с согласия работника, так как "силовые" методы работы в данном случае недопустимы.

3. Задачи и особенности планирования карьеры

3.1. При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что решаются задачи, которые:

- а) ставит перед собой работник: добиться более высокого служебного положения; обеспечить высокое материальное благополучие; расширить кругозор; поднять авторитет, престиж, добиться уважения окружающих и др.;
- б) стоят перед подразделением, предприятием: выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающих требованиям и обладающих рядом качеств (организаторских, коммуникативных, работоспособностью, стрессоустойчивостью, ответственностью и т.д.) специалистов и руководителей и путем их постепенно-

го развития и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности

3.2. Если, по мнению руководителей подразделения, кадровой службы, предприятия, работник заслуживает планирования карьеры, что отвечает интересам предприятия, то необходимо определить отношение к этому самого работника. Для этого с работником проводится беседа, которая строится таким образом, чтобы тот раскрыл свое отношение к задачам, решаемым предприятием, к возможному его расширению и необходимости в связи с этим подготовки в СНО, к перемещениям по работе (ротации и продвижениям) и т.п. Беседу рекомендуется проводить руководителю кадровой службы или одному из ее ведущих специалистов как наиболее подготовленным к проведению этого сложного метода психологической диагностики.

3.3. При выявлении у работника мотивации на развитие карьеры (т.е. установки на продвижение, успех, самореализацию, признание и т.д.) целесообразно определить соответствие выраженности ряда личностных качеств (профессионально важных) требованиям, предъявляемым профессиональной деятельностью. Другими словами, следует оценить личностные качества и их соответствие критериям профессионализма и профессиональной пригодности методами психологической диагностики.

3.4. Работник, стремящийся сделать карьеру, имеет возможность с помощью компьютерной системы "Самооценка качеств менеджера для планирования карьеры" (СКПК) посмотреть на себя как бы со стороны и получить рекомендации о том, какие качества требуют развития, а какие нет. Порядок работы с системой СКПК изложен в соответствующем руководстве. О желательности проведения этой процедуры целесообразно сообщить в беседе, которую должен проводить работник кадровой службы перед планированием карьеры.

3.5. В том случае, если у предприятия возникла необходимость в подготовке соответствующих руководителей из своих кадровых резервов, а кандидат имеет, как показали беседа и тестирование, мотивацию и личностные качества, отвечающие требованиям, составляется план карьеры работника.

Форма плана и образец его заполнения приведены в приложениях 3.1—3.3.

В плане должны быть указаны:

- а) общие анкетные данные (фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, возраст, образование и его вид, стаж работы общий и в занимаемой должности);

- б) заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии;
- в) результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма (в том числе личностных качеств);
- г) сведения о предшествующей подготовке в СНО, в резерве кадров и т.п.;
- д) срок (с какого по какой год), на который составлен план;
- е) другие сведения, представляющие интерес.

План карьеры работника содержит 14 граф, в которых указываются следующие данные:

- а) наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности);
- б) срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал);
- в) виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение и т.п.);
- г) наименование видов подготовки в СНО;
- д) сроки подготовки в СНО;
- е) планируемое учебное заведение для подготовки в СНО;
- ж) предполагаемое направление обучения;
- з) оценки, получаемые работником при подготовке в СНО, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т.п.
- и) прочие данные, которые необходимо указать по мнению составителей плана карьеры работника.

3.6. Участники составления плана карьеры работника должны действовать только так, чтобы удовлетворялись интересы и предприятия, и работника. Им следует иметь в виду, что план карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направления на подготовку в СНО, предъявления определенных требований к работнику (с одной стороны) и построения конкретной модели профессиональной деятельности работником (с другой стороны). Поэтому, несмотря на то что план карьеры не может быть директивой с обязательным выполнением, его составление — ответственное дело и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по отношению к работнику.

Приложение 3.1

Образец для заполнения

ПЛАН КАРЬЕРНОГО РОСТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Должность, время ее занятия	Потенциал развития карьеры через		
				5 лет	10 лет	15 лет и более
1.	Сидоров Иван Петрович	1956	Ведущий специалист с 15.06.92 г.	Главный специалист	Начальник сектора	Заместитель начальника отдела
2	Козлов Федор Иванович	1959	Главный специалист с 27.04.93 г.	Начальник сектора	Заместитель начальника отдела	Начальник отдела

Приложение 3.2

ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ И СПЕЦИАЛИСТА

Иванов Иван Иванович, 1955 г. рождения, образование высшее: инженер-механик

ТЕХНОЛОГ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА	ГЛАВНЫЙ ТЕХНОЛОГ	ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ
Основные требования: знание системы, обеспечивающей технологию производства, знание вопросов разработки технологических процессов; оформление технической документации, изучение передового опыта в области технологии					

Приложение 3.3

ОБРАЗЕЦ ПЛАНА КАРЬЕРЫ

Утверждаю

Руководитель предприятия

ПЛАН КАРЬЕРЫ

1 Общие сведения

1. Фамилия: Петров.
2. Имя: Петр.
3. Отчество: Петрович
4. Должность: сменный инженер одноцеховой КС
5. Возраст: 27 лет.
6. Стаж работы: 9 лет, из них 4 года на последнем месте
7. Образование: высшее специальное, окончил в 1995 г. МИНГ им Губкина.
8. Заключение последней аттестационной комиссии: "Занимаемой должности соответствует, обладает хорошими знаниями и умениями. Достоин продвижения по работе на более высокие должности"
9. Подготовка в СНО: не проходил.
10. Нахождение в резерве кадров: не зачислся.
11. Оценка по результатам собеседования: работой удовлетворен, очень хотел бы повысить свой профессиональный кругозор, заинтересован в развитии карьеры.
12. Интегральная оценка профессионализма и личностных качеств: 4,03, в том числе:
 - а) анкетные данные: 4,00;
 - б) личностные качества: 4,09;
 - в) профессиональная подготовка: 4,00.

Оценки соответствуют требованиям рабочего места.

13. Срок планирования карьеры: с 1995 по 2004 г (на 9 лет).

14. Другие сведения:

- а) не считается с личным временем в интересах работы;
- б) настойчив в достижении поставленных целей, однако не упрям, идет на компромисс,
- в) в меру честолюбив, заботится о своем престиже.

3.5. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА

Работа с кадровым резервом направлена прежде всего на совершенствование развития персонала, его профессионального роста и построения карьеры. Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Подготовка резерва кадров включает три этапа: формирование резерва кадров, подготовка работников, входящих в его состав, к работе в новой должности и назначение на вакантную должность (рис. 3.9).

Формирование резерва определяет алгоритм действия, который задается обычно Положением о работе с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности, должен быть известным и понятным всем работникам компании и не должен противоречить трудовому законодательству и другим нормативным актам. В качестве примера можно рекомендовать следующую структуру такого Положения:

1. Общие положения.
2. Общие принципы подбора кандидатов в резерв.
3. Порядок и методика формирования резерва.
4. Планирование и организация работы с резервом.



РИС. 3.9. Подготовка резерва

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ. Развитие компании, совершенствование работы во всех звеньях управления, эффективность деятельности в производственной, экономической и социальной сферах в условиях рыночных отношений и интернационализации производства и сбыта продукции в значительной мере определяются уровнем работы с персоналом, прежде всего с руководителями и специалистами.

- На современном этапе реализации кадровой политики и организации кадровой работы особое значение приобретает опирающаяся на современную научную основу деятельность по формированию резерва кадров, планомерная и кропотливая работа с ним. Работу с резервом кадров, как правило, возглавляет первый руководитель.
- Кадровый резерв — это специально сформированная и подготавливаемая группа работников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня. Эти работники должны:
 - иметь специальную подготовку, необходимую для руководящей должности;
 - обладать требуемыми деловыми и личностными качествами, организаторскими способностями, степень проявления которых устанавливает пригодность специалиста к руководящей работе определенного уровня;
 - достигать требуемых результатов в производственной деятельности.

Работа с резервом кадров обеспечивает совершенствование и развитие кадрового потенциала, становление руководителей и специалистов предпринимательского типа, способных адекватно реагировать на изменения во всех сферах деятельности и эффективно работать в современных условиях. Наличие резерва способствует организации планомерного обучения и стажировки, что сокращает период профессиональной адаптации работника, обеспечивает непрерывность процесса управления, существенно уменьшает риск, связанный с ошибками при назначении на освободившуюся должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА КАНДИДАТОВ В РЕЗЕРВ. Подбор кандидатов в резерв осуществляется на основе строгого соблюдения научно обоснованных методов оценки, подбора, расстановки. При этом учитываются:

оценка потенциальных возможностей специалиста занять определенную должность в конкретном коллективе;

результаты изучения специалиста, полученные от личного общения с ним и из отзывов непосредственных начальников, коллег и подчиненных;

мнение общественных организаций;

результаты изучения личного дела;

умственные и физические возможности (по данным тестирования);

умственные и физические нагрузки (по данным психо- и физиоанализа);

ответственность (по должностной инструкции);

условия труда (по данным социологического обследования).

ПОРЯДОК И МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА. Формирование резерва осуществляется в результате выполнения следующих этапов:

подготовительная работа;

оценка качеств всех работников экспертными группами;

выделение в резерв кандидатов, получивших лучшие оценки, результаты деятельности и кадровые данные которых соответствуют требованиям, предъявляемым к соответствующим должностям;

принятие решения о включении работников в резерв.

Последовательность решения задач формирования резерва, порядок работы и назначения выглядят следующим образом (рис. 3.10.)

На 1-м этапе оцениваются деловые, личностные и профессиональные качества работников разных уровней.

Руководители получают оценки своих качеств от вышестоящих руководителей, руководителей того же уровня и от своих подчиненных, с которыми они контактируют в процессе трудовой или общественной деятельности. Рядовые работники получают оценки своих качеств от всех сотрудников по работе и от своих непосредственных руководителей. Оценка качеств для включения в резерв осуществляется с помощью анкет, которые являются закрытыми: эксперт не ставит своей фамилии. Оценки производятся самими аттестуемыми, их руководителями и подчиненными. Обобщенные оценки качеств кандидатов всех уровней получают как средневзвешенные оценки всех экспертных групп, в которых оценивается соответствующий руководитель. Оценка личности работников по описанной методике производится ежегодно в четвертом квартале.



РИС. 3.10. Формирование резерва

На 2-м этапе формирования резерва из всех аттестуемых выделяются работники, оценки качеств, результаты деятельности и кадровые данные которых удовлетворяют требованиям к соответствующей номенклатуре должностей. Такие требования формируются для каждой номенклатуры должностей с учетом специфики данной организации, предприятия. Набор требований обязательно содержит значения следующих показателей: образование, стаж, опыт руководящей работы; результаты личной деятельности, результаты деятельности руководимого коллектива; обобщенные результаты последней аттестации (экспертизы качеств по данной методике); результаты обучения, повышения квалификации; результаты стажировки; возраст, состояние здоровья и др.

Решение о включении специалистов в резерв принимается руководителем предприятия по результатам личного собеседования и собеседования членов аттестационной комиссии с кандидатом. Выводы комиссии утверждает руководитель предприятия, организации в зависимости от номенклатуры резерва.

После утверждения списков всем кандидатам объявляется о зачислении их в кадровый резерв на определенные должности. Список резерва может доводиться до сведения всех работников соответствующего предприятия, учреждения. Утвержденный список кадрового резерва — основной источник при назначениях работников на руководящие должности. Состав резерва в конце каждого года пересматривается и пополняется в процессе ежегодного анализа расстановки руководящих кадров и специалистов, а также оценки их деятельности. Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва или исключении из него. По результатам оценки составляется характеристика на каждого специалиста и руководителя, состоящего в резерве, и рассматривается возможность его дальнейшего продвижения по службе. Одновременно рассматриваются новые кандидаты в резерв.

Исключение кандидатов из состава резерва может быть произведено по возрасту, состоянию здоровья, неудовлетворительным показателям производственной деятельности, слабой работе по повышению квалификации, недисциплинированности и другим причинам. Кадровый резерв пополняется с соблюдением установленных процедур его формирования.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ. Работа с резервом кадров планируется и ведется на короткий (1—2 года) и длительный (5—10 лет) периоды. Главными задачами планирования являются сохранение и развитие кадрового потенциала и обеспечение необходимой непрерывности в решении задач социально-экономического реформирования.

Подходы при планировании резерва должны обеспечивать:

- выявление тенденций развития кадров руководителей и специалистов;
- определение требований по каждой должности;
- тщательные и многоэтапные процедуры отбора кадров и соблюдение принципиальных схем замещения должностей и определения источников кадров;
- карьерное продвижение.

Подготовка кадрового резерва состоит в обучении и воспитании работников, зачисленных в резерв, систематическом и всестороннем изучении их в повседневной работе (при этом уточняются профессиональные, деловые и личностные качества кандидатов, их положительные и слабые стороны, степень их готовности для выдвижения на руководящую должность); в

подборе соответствующей формы обучения; в определении мер по повышению деловой квалификации и овладению практическими навыками работы в должности, в резерв на которую зачислен кандидат.

Для улучшения подготовки специалиста к руководящей работе и контроля за его деятельностью в период его нахождения в резерве для каждого зачисленного в резерв специалиста составляется *индивидуальный план повышения квалификации* на 2 года. Он подписывается руководителем подразделения, в котором работает кандидат на выдвижение, утверждается вышестоящим руководителем. В индивидуальных планах предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение специалистом необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им навыков предстоящей деятельности.

В планах должны быть предусмотрены следующие формы работы с резервом кадров:

- решение производственных, технических, экономических вопросов;

- изучение основ организации управления и российского законодательства;

- анализ причин недостатков на производстве и разработка предложений по их устранению;

- командирование специалиста на передовые предприятия для обмена опытом с последующим отчетом о приобретенных знаниях, выводах и предложениях по улучшению работы своего предприятия, учреждения;

- стажировка на должности, на которую специалист зачислен в резерв;

- участие в конкурсах по совершенствованию процессов труда или управления, в разработке проектов, планов по этим направлениям;

- участие в работе научно-технических совещаний, семинаров, конференций для ознакомления с новейшими достижениями отечественной и зарубежной науки и техники;

- использование кандидата на преподавательской работе в системе технической и экономической учебы на предприятии;

- обучение на факультетах повышения квалификации, в школах бизнеса, менеджмента, командирование за рубеж для приобретения опыта управления экономикой и профессиональных знаний.

Представление о целях, формах, инструментах и подходах при планировании резерва, а также алгоритм действий дают приведенные ниже схемы 1—5 и рис. 3.11.



Зачем нужно планирование резерва?

главной задачей планирования
является
*предупреждение о вакансии
руководящих должностей*
для сохранения кадрового
потенциала предприятия и обеспечения
необходимой непрерывности
в решении задач
производства



Каковы наши цели при формировании резерва?

Обеспечение необходимого состава руководя-
телей и специалистов

Обеспечение большей независимости от внеш-
него рынка труда

Достижение большей гибкости в использовании
персонала

Мотивация работников

Повышение престижа предприятия на рынке
труда

В чем польза планирования?



Обеспечение поддержки руководителей в работе с персоналом

Систематическое изучение и выявление кадрового потенциала на основе единого подхода

Широкое выдвижение руководителей и специалистов из "своих рядов"

Своевременное применение дополнительных мер для покрытия потребностей в персонале (адресный подбор кадров)

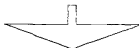
Целематрированное выдвижение наиболее перспективных работников для выполнения руководящих и специальных управленческих функций

Факторы планирования резерва

Возрастная
структура
кадров

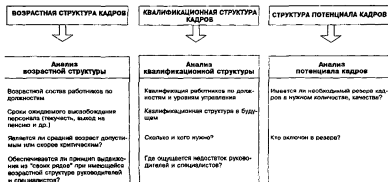
Квалификаци-
онная
структура
кадров

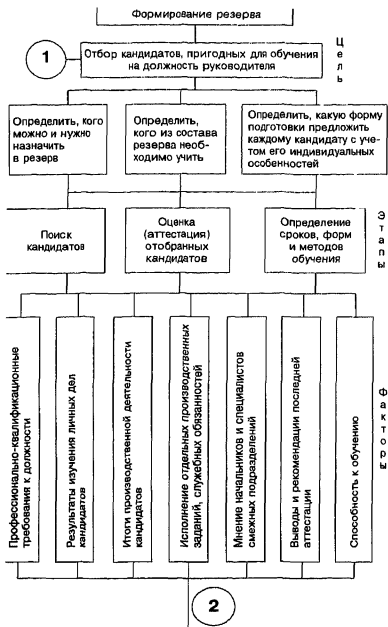
Структура
потенциала
кадров



ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА

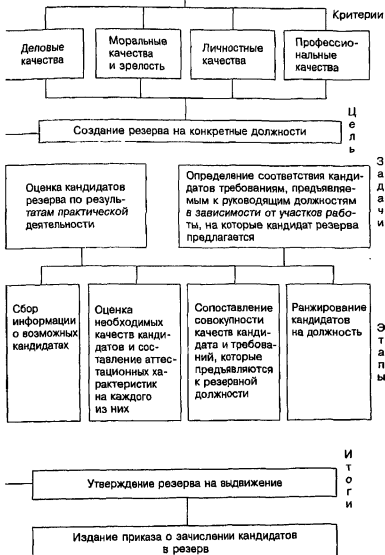
Инструменты планирования





**РИС. 3.11. Алгоритм формирования резерва
и организации работ по его подготовке**

2



3

Работа с резервом на выдвижение

Подготовка резерва к осуществлению управленческих функций

Определение сроков, форм и методов обучения кандидатов в резерв, рекомендованных для конкретной управленческой деятельности

Разработка и утверждение программ подготовки резерва на выдвижение

Общая программа

Обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством

Заполнение пробелов в образовании работников, зачисленных в резерв, связанных с их прежней подготовкой как специалистов

4

Специальная программа

Обучение дифференцированно, по группам специальностей

Деловые игры по общетеоретическим и специальным проблемам

5

Индивидуальная программа

Обучение на ФПК, в академии или других вузах

Производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях

6

Ц е л ь
З а д а ч и
Р а б о т а

Глава 4

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

4.1. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ

Осуществляемые в стране политическая и экономическая реформы не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной.

Вместе с тем в последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, хотя оценка состояния дел в сфере труда — необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

В основе причин, обусловивших необходимость перестройки, лежит кризис трудовой активности. Его суть — отчуждение труда, потеря абсолютным большинством работников его смыслообразующей функции. Радикальное изменение ситуации в стране невозможно без изменения отношения к труду. Для того чтобы распределить, надо прежде всего произвести. Именно поэтому реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить отношение к труду нельзя декретами и постановлениями, так как это длительный эволюционный процесс, который можно ускорить, трезво оценивая и сложность ситуации, и причины, ее породившие.

Кризис труда привел к тому, что деформированными стали конкретные варианты поведения людей в сфере производства. Позитивное поведение — повышение своего благосостояния и социального статуса посредством повышения уровня знаний и профессионализма в работе, добросовестного отношения к труду — оказывалось часто неэффективным, не приводило к желаемым результатам. Положение осложняется еще и тем, что большинство управленческих решений последних лет страдают тем, что носят сугубо экономический, а порой и чисто технократиче-

ский подход к решению проблемы. В расчет редко принимаются социальные последствия принимаемых решений.

Между тем мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и в значительной степени предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния. Эти и другие факторы предопределяют актуальность и важность проблем мотивации персонала и использования человеческого фактора в целом.

СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ ТРУДА. Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова "мотивированная деятельность" — это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: *потребность*, которую хочет удовлетворить работник; *благо*, способное удовлетворить эту потребность; *трудовое действие*, необходимое для получения блага; *цена* — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;

трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключаящий трудовую активность.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания закрепления за рабочим местом и т.д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками, имеет свою цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда.

Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплатой за сверхурочные работы и т.п., тем более что общество, устанавливая такие льготы, это санкционирует. Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее краткий путь к желаемому результату.

Необходимо раскрыть и такое понятие, как *сила мотива*, которая определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей.

Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы "для себя" и "для других". Плановая экономика в условиях командно-административной системы приводит к рассогласованию этих мотивов, так как в ней работник

отдает обществу существенно больше, чем получает за свой труд. Реакцией на это является снижение качества труда, ухудшение потребительских свойств продукции.

Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значимы такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Следствием падения значимости мотивов "для других" становится депрофессионализация работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личностного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Очевидно, что, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные для него блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. Из сказанного следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий "мотив труда" и "стимул труда" тождественна. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом — об органе управле-

ния, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Стимулирование труда предполагает создание условий (хозяйственного механизма), при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу — нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но ни в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования — не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Мотивация труда формируется еще до начала профессиональной трудовой деятельности, в процессе социализации индивидуума путем усвоения им ценностей и норм трудовой морали и этики, а также посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как ценности и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые

качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т.д., приобретаются первоначальные трудовые навыки.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей. Именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни. Непосредственное участие детей в производительном труде само по себе на мотивацию не влияет. Важно, какие нормы и правила трудовой жизни при этом будут усвоены.

В профессиональную трудовую деятельность человек вступает с уже сформированным ценностным сознанием. Он знает, какие интересы хотел бы реализовать посредством труда. Реальная производственная среда заставляет его трансформировать ценностные ориентации, "приземлить" их. Так формируется второй, практический пласт трудового сознания, обусловленный, с одной стороны, ценностными ориентациями личности, а с другой — конкретными обстоятельствами профессиональной трудовой жизни. Практические требования к работе обуславливают конкретную мотивацию, которая в отличие от ценностного сознания, определяющего смысл и перспективные цели трудовой деятельности, предопределяет в основном выбор путей и способов их реализации.

Мотивация труда — важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала. Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности.

Очевидно, что связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, но именно мотивация — источник трудовой деятельности личности.

СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА. Существующая система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась в тяжелом состоянии.

На наш взгляд, наряду с другими причинами это обусловлено также тем, что в основе системы стимулирования лежал тезис о выгодности дешевого труда. Сверхналожения в индустриализацию народного хозяйства осуществлялись за счет минимизации оплаты труда. В результате основная масса работников государственного сектора промышленности не удовлетворяет свои потребности в необходимом объеме, а часть их осуществляет это за счет нетрудовых доходов. Исследования показывают, что до перехода на новые условия хозяйствования работники могли реализовать свои возможности в содержательном труде лишь на 30—50%, а потребности в заработной плате, обеспечивающей социально нормальный уровень жизни, — на 13—18%.

Так называемый дешевый труд на самом деле очень дорого обходится обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путем роста производительности труда, убивает инициативу и тем самым препятствует НТП, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Такое положение ведет к чрезмерному износу здоровья и понижению работоспособности человека.

В этом смысле нельзя не согласиться с Г.В. Лисичкиным, утверждающим, что дешевый работник жизненно опасен для окружающих. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед обществом, но и перед собой. Такому человеку практически нечего терять.

Это наглядно проявляется в отношении к собственному здоровью. По данным исследований НИИ труда, работники, получающие надбавки или льготы за неблагоприятные условия труда, прекрасно осознавая опасность для собственного здоровья, тем не менее часто выступают против их улучшения, предпочитая получение высоких компенсаций.

Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Прежде всего это касается работы в общественном производстве. По нашему мнению, основные причины такого положения следующие:

труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано как с размерами заработков, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм потребления, так и с отсутствием необходимых потребительских товаров в государственной торговле;

низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм, а как следствие безответственного отношения к труду — низкий уровень заработной платы; в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;

отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнилельность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;

внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется прежде всего закрепление работников на местах с непривлекательным (монотонным, малосодержательным, тяжелым, ручным, с вредными условиями и т.д.) трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью. По данным сравнительного исследования, в США считают работу главным делом жизни 50% населения, в Швеции — 45, в ФРГ — 25, а в пределах бывшего СССР — лишь 10%.

Падение престижа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу маловосприимчивой к стимулированию.

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение интереса к повышению квалификации. В структуре жизненных ценностей учеба и творчество в нашей стране занимают самые низкие места практически у всех опрошенных групп, в том числе у молодежи. Соответственно высокий уровень требований к возможности повышать квалификацию отмечают менее

треги работников. С переходом на новые условия оплаты труда удельный вес этой группы стал еще меньше — 25%.

Снижение интереса к повышению профессионального мастерства — одна из самых негативных тенденций, отмеченных при переходе предприятий на хозрасчет. При этом она развивается на фоне бурно растущих требований к размеру заработка.

В последнее время стала меняться общественная атмосфера, в которой активизацию работников все больше связывают с материальной и имущественной заинтересованностью. И в этом не было бы ничего плохого, если бы размер доходов зависел от эффективности труда. Однако в условиях самостоятельности предприятий в определении цены на продукцию большинство из них повышают цены без существенного улучшения потребительских свойств товаров. В результате заработка работников стали необоснованно расти при сохранении уровня организации и условий труда, технологии производства и как следствие стала нарастать трудовая пассивность.

Заметно повысилась неудовлетворенность работой даже на фоне повышения заработной платы, усилилось ощущение несправедливости распределительных отношений. Увеличился удельный вес работников, считающих оплату труда несправедливой по отношению как к своему трудовому вкладу, так и к оплате других работников. При общем росте зарплаток стимулирующая функция оплаты труда снизилась, т.е. снизилась материальная заинтересованность в повышении эффективности труда.

Представляют интерес социологическое исследование и анализ состояния дел в сфере труда на многих крупных промышленных предприятиях страны (преимущественно в машиностроении). Под руководством автора и при его непосредственном участии в 1980—1991 гг. были изучены и выявлены имеющиеся социальные резервы и состояние дел по их реальному использованию на 15 предприятиях в Иркутске, Челябинске, Куйбышеве, Горьком, Тольятти, Москве и др. Объем выборки составлял от 3 до 7% численности персонала предприятий в целом и от 5 до 10% — в случае углубленного изучения проблемы и разделения массива.

По оценкам рабочих, действующая система оплаты труда не выполняет стимулирующей функции. На полное соответствие трудового вклада и заработка указывают 15,61% рабочих, на наличие отдельных недостатков — 37,96%. Около 19% рабочих придерживаются мнения об отсутствии необходимого соответствия. Остальные (27,43%) рабочие не смогли высказать сво-

его отношения. Значительно ниже по сравнению с рабочими оценки специалистов: полное соответствие — 6,27%, отдельные недостатки — 40,1, отсутствие соответствия — 38,78, затрудняются ответить — 14,85%.

В результате не всегда заработная плата хорошего работника выше заработка нерадивого. Рабочие и специалисты, оценивая различия в зарплате, дали близкие оценки. На возможность получения хорошим работником заработка ниже, чем у плохого, указало лишь незначительное число ответивших. Уравнилительные тенденции, когда трудовой вклад не влияет на заработную плату, отметили около 40%.

Негативным последствием недостатков существующей системы материального стимулирования является ее действующий эффект, то, что не поощряется развитие и полное использование способностей работника. Полностью реализует свои способности в трудовой деятельности только четвертая часть; только частично — около половины, что говорит о наличии значительных неиспользуемых резервов повышения трудового вклада.

Сравнение среднемесячного заработка рабочих и ИТР, включая все виды премий, надбавок, показывает небольшое, но устойчивое превышение в больших интервалах шкалы средней заработной платы у рабочих по сравнению со средней заработной платой специалистов. Но гораздо большую опасность содержат диаметрально противоположные оценки значимости труда специалистов и необходимого уровня его оплаты. Среди рабочих 51% считают, что заработок специалиста должен быть ниже заработка рабочего, 78% специалистов придерживаются противоположного мнения. Переход предприятий на принципиально новые формы хозяйствования может еще больше вызвать обострения во взаимоотношениях этих социальных групп по вопросам оплаты труда, в то время как необходимо объединение усилий в поиске путей повышения эффективности производства.

В процессе введения новых условий оплаты труда и перевода предприятий на полное или частичное владение собственностью в организации оплаты труда не реализована полностью ее главная функция — стимулирование работника к творческому труду. Новый механизм стимулирования, проявив воздействие на уровне предприятия, т.е. трудового коллектива в целом, не доведен до каждого конкретного работника.

Условия, в которые поставлен работник, не позволяют ему, используя опыт и мастерство, в значительной степени повысить свой заработок. Связано это с сохранением сложившихся прин-

ципов оценки работника в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты; нормированностью квалификации, работы, профессиональной типизацией, технологической заданностью, что препятствует стимулированию раскрытия и полному использованию творческих способностей, особенно в сферах деятельности, определяющих внедрение научно-технических достижений, прогрессивных экономических преобразований. В целом не преодолен стереотип иждивенческого экономического мышления, суть которого не поиск новых путей зарабатывания коллективом средств, а способы распределения имеющихся в распоряжении.

Итак, состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность; низкая значимость общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большой степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА. Получившая широкое распространение трудовая пассивность на государственных предприятиях обусловлена недостатками хозяйственного механизма, сформированного в условиях так называемой командно-административной экономики и поддерживаемого некоторыми социальными институтами (идеологией, культурой, моралью).

Развитие трудовой активности в первую очередь предполагает снятие тех тормозов, которые подавляют инициативу и предприимчивость. Административно-командная система опиралась на работника исполнительного, ориентированного на коллективную ответственность, тяготеющего к консервативным формам трудовой деятельности, не связывающего свой социальный статус с собственными достижениями в труде. Примечательной его чертой, кроме низкой продуктивности, является неразвитое подсознание, ориентация на "справедливого" начальника, который обеспечит ему необходимые блага при условии беспрекословного послушания. Ответственность за собственное благосостояние перекладывается на "верх".

Для эффективно функционирующей экономики необходим иной тип работника, ориентированного на максимальные достижения в труде, инициативного и предприимчивого, беру-

шего на себя ответственность не только за свою судьбу, но и за судьбу общего дела, знающего свои права и рассчитывающего прежде всего на собственные силы. Такой работник стремится к повышению квалификации, так как связывает именно с ней свои возможности в труде. Он обязателен и добросовестен, способен к инновационной деятельности. В рамках старого хозяйственного механизма, сводящего практически к нулю свободу выбора различных вариантов трудового поведения, шансы на процветание для людей этого типа минимальны, их деятельность чаще всего либо ограничивается, либо подавляется. Для развития трудовой активности прежде всего необходимо устранить неэквивалентность отношений между работником и обществом, которая практически не изменилась с переходом на новые условия хозяйствования.

Формирование и развитие экономической мотивации, на которую возлагается столько надежд, скорее всего, будут ориентировать работников на реализацию экономических интересов вне сферы производственной деятельности в общественном производстве. Переход к новым для нас формам собственности при деформированной трудовой мотивации сам по себе трудовой активности дать не способен, отношения к труду не изменит. Можно предположить, что экономическая самостоятельность трудовых коллективов будет и в дальнейшем использоваться для реализации потребностей "для себя", преимущественно в их наиболее значимой для работников части — оплате труда.

Следующий тормоз трудовой активности — узость зоны мотивированного поведения. Существующий хозяйственный механизм обуславливает крайне низкие возможности социальной и профессиональной мобильности. Существенным пороком действующей системы стимулирования можно считать ее ориентированность на закрепление работника за рабочим местом. Борьба с текучестью кадров пришла в непримиримое противоречие с трудовой активностью. Современный мировой уровень производства предполагает высокую степень социальной и профессиональной мобильности работника.

Преувеличенное значение стажа работы на одном предприятии стимулирует умеренную производственную деятельность без существенных отклонений от средних величин, снимая необходимость повышения квалификации, чем культивируются застойные явления в производстве. Одним из средств прикрепления работника к его рабочему месту стала очередь на получение тех или иных натуральных благ: квартиры, автомобиля, мебели, места в детском дошкольном учреждении и т.п.

Кабальная зависимость от предприятия превратилась в источник острой социальной напряженности. Не случайно, что среди требований бастующих шахтеров Воркуты видное место занимала "отмена крепостного права", при котором северные надбавки не сохранялись при переходе с одного предприятия на другое.

Ускорить процессы мобильности можно, сняв экономические и юридические узы, привязывающие человека к рабочему месту. К ним можно отнести зависимость оплаты и пенсии от стажа работы на одном месте, обязательную отработку определенного срока при увольнении по собственному желанию, зависимость получения бытовых благ не столько от качества работы, сколько от отработанного на данном предприятии срока. В конечном счете этому будет способствовать также отмена паспортного режима и прописки.

Для развития трудовой активности необходима правовая основа отношений руководителя и исполнителя, при которой работнику предоставляется право самостоятельно избирать линию трудового поведения в границах четко зафиксированных правовых норм. При этом правовая основа трудовых отношений не противоречит принципу единоначалия на производстве. Укрепление и использование правовых методов управления в сфере труда основаны на четком и однозначном распределении прав и ответственности, являются необходимым условием защищенности работника от произвола как администрации, так и коллектива, служат также более четкому разграничению зон контролируемого и мотивированного поведения.

Особую значимость укрепление правовой основы трудовых отношений приобретает при расширении экономической самостоятельности предприятий. В условиях централизованно-командной экономики положение предприятия зависит от его отношений с вышестоящим органом, устанавливающим ему плановые задания, фонды, нормативы отчислений и т.п. При этом естественное внутрипроизводственное противоречие экономических интересов руководителей и исполнителей перестает быть источником развития, так как они образуют альянс, позволяющий руководителям не проявлять особой заботы об организации и условиях труда, а исполнителям — не максимизировать трудовые усилия.

Иное дело в условиях рыночной экономики. Здесь противоречие этих интересов обостряется и именно через его разрешение обеспечивается повышение эффективности труда. Правовая основа трудовых отношений в этой ситуации выступает гарантом того, что формы разрешения противоречий будут носить гуманный характер.

Гуманизации труда в условиях рыночных отношений должна также служить система социальных гарантий. Государство обязано гарантировать работнику: установленный минимум заработной платы при адекватной ему мере труда; справедливость оплаты, основанную на дифференциации заработков по критерию трудового вклада; равные возможности реализации на потребительском рынке заработанных денег; определенный уровень качества трудовой жизни.

Успех любой реформы во многом определяется тем, насколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в той области, которая подлежит изменению. Экономическая реформа предполагает утверждение таких условий хозяйствования, при которых трудящиеся получают реальную возможность распоряжаться результатами своего труда. Но при этом надо, чтобы эти условия были адекватно восприняты людьми, пробудили у них интерес к трудовой деятельности, способствовали развитию трудовой мотивации.

С переходом на новые условия хозяйствования проявляются следующие мотивирующие функции оплаты труда:

размер заработков каждого работника должен определяться прежде всего личным трудовым вкладом в конечный результат коллективного труда (сейчас на размер заработной платы конечный результат влияет сильнее, чем трудовой вклад работника);

усиление дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качества, потребительских свойств выпускаемой продукции, что имеет принципиальное значение для актуализации мотивов общественной полезности труда и рационального сочетания интересов "на себя" и "на других");

постепенный отказ от денежных компенсаций за непривлекательный труд и вредные санитарно-гигиенические условия, поскольку они не только консервируют неблагоприятные условия труда, но и снижают трудомотивирующую функцию оплаты;

расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем установления оптимальных соотношений гарантированного обществ. минимума заработной платы, обеспечивающего воспроизводство квалифицированной рабочей силы, и максимально возможного заработка, обеспечивающего качественные различия в уровне благосостояния работников с разным трудовым вкладом;

изменение функций и роли премиальных систем, которые в настоящее время слабо стимулируют трудовую активность, так как используются в основном для реализации властных функций администрации, чаще в качестве санкций за невыполнение каких-то требований руководства, а не в качестве стимула.

Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, труда и отдыха. Активизация только экономической мотивации приводит к увеличению интенсивности труда и продолжительности рабочего времени, что характеризуется ростом сверхурочных работ. В результате многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.

Развитие товарно-денежных отношений, разгосударствление собственности заставляют по-новому рассмотреть соотношения функций государства и предприятий в сфере труда. Государство должно обладать механизмом контроля за условиями труда на производстве, для того чтобы техническая реконструкция не просто повышала производительность труда, но и позволяла создавать благоприятную среду для повышения трудовой активности работников, ориентированных преимущественно на содержательную деятельность, поскольку именно такие работники наиболее продуктивны, инициативны и социально активны в производственных делах. Контроль за качеством трудовой жизни предполагает также создание условий, при которых предприятиям было бы невыгодно компенсировать денежными выплатами и льготами неблагоприятные санитарно-гигиенические условия труда.

Следующим направлением контроля за качеством трудовой жизни должно стать обеспечение непрерывности процессов повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров. В сложившейся ситуации государству целесообразно взять на себя функцию стимулирования творческого и высококвалифицированного труда, поскольку предприятия с их сложившейся системой внутриколлективных отношений к этому еще не готовы.

Государство может влиять на преодоление кризиса труда путем пропаганды образцов высокой культуры труда и производства. Для этого следовало бы эффективнее использовать совместные предприятия, пропуская через них определенную часть работников, которые, вернувшись на свои предприятия, принесут с собой и новые эталоны культуры труда. Решению этой задачи также способствует регулярный обмен специалистами с развитыми промышленными странами.

В ряду первоочередных мер должна быть также и переориентация служб социального развития отраслей и предприятий с сугубо социально-бытовых проблем на проблемы качества трудовой жизни, которые в настоящее время практически вы-

падают из сферы их деятельности. Особое внимание следует обратить на подбор кадров для этих служб.

Можно ожидать, что выход из кризисной ситуации в сфере труда неминуемо будет сопровождаться дестабилизацией трудовых отношений, так как затронет жизненные интересы многих групп работников. Противодействие инновациям будет исходить не только от работников, занятых примитивным трудом или имеющих компенсации за вредные условия труда, но и от высококвалифицированных специалистов устаревающих профессий. При существующей низкой ценности учебы и творчества для основной массы работников им будет психологически сложно существовать в тех условиях, когда результат зависит не только от имеющихся навыков, но и от способности и желания повышать квалификацию, когда уровень благосостояния не дается свыше, а определяется мерой собственной ответственности за свою судьбу. Переход к новым технологиям в развитых странах сопровождался серьезными социальными последствиями, обусловленными безработицей, увеличением интенсивности и нервно-психологической напряженности труда.

В условиях демократизации политической жизни дестабилизация трудовых отношений может иметь тяжелые последствия, если не будут разработаны и приняты превентивные меры со стороны государства. При этом важное значение имеет контроль за состоянием общественного мнения, позволяющий прогнозировать стихийное поведение масс.

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ, "ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА". Одной из наиболее последовательных современных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующих на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, который анализирует две условно называемые теории: "теорию икс (х)" и "теорию игрек (у)".

"Теория х" (это собственно теория Ф. Тейлора) предполагает, что человек ленив и старается избегать работы; людей нужно принуждать к труду; они хотят, чтобы ими руководили; они не хотят ответственности, не терпят перемен; им нельзя доверять. По мнению Макгрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества ("теория у").

Как писал Макгрегор, "теория х" приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей

необходимо заставлять делать то, что необходимо для успеха предприятия, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля.

"Теория у", с другой стороны, приводит к тому, что повышенное внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности, организационным целям, предоставляющим возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении их. "Теория у" в последние годы получила развитие в виде "теории z", выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления персоналом. Отличительными чертами японского опыта, обеспечивающими реализацию "человеческого потенциала", по мнению Х. Йосихары, следует считать такие два основных признака:

1. *Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.* Почему японские руководители так беспокоятся о стабильности рабочей силы? Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, отношения рядовых сотрудников с руководством. Постоянное присутствие руководства на производстве типично для японского предприятия.

2. *Гласность и ценности корпорации.* Работники всех уровней управления и рабочие пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы, в результате чего развивается атмосфера участия и общей ответственности, что увеличивает взаимодействие и повышает производительность. Так, на дочерней японской фирме "Шарп" в Австралии президент раз в полгода собирает руководителей и служащих конторы, завода, склада для обсуждения обстановки в компании. Кроме того, президент встречается по очереди с группой из шести сотрудников во время утреннего и послеобеденного чая. "Важность встреч заключается в уведомлении служащих о том, что о них постоянно заботятся. Встречи могут и не породить чувство преданности фирме. Тем не менее мы понимаем, что они влияют на высокую текучесть рабочих и укрепляют их дух", — говорит один из представителей фирмы.

В "теории z" каждый работник трудится самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей с целями предприятия. Именно этим, по мнению Оучи, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях.

Японский служащий отождествляет себя с нанявшей его корпорацией и убежден, что он важное и необходимое ее лицо и что ее судьба лежит на его плечах. Одним из проявлений такого отождествления является то, что японцы очень много работают для компании (они, как правило, используют не более половины отпусков; рабочий день заканчивают только по завершении необходимого объема работ; при этом завершение рабочего дня "минута в минуту" считается признаком дурного тона). Представляясь, японец сначала называет компанию, в которой работает, а затем свое имя.

Другим методом укрепления отождествления работников с компанией является поощрение частных и прямых связей. Существует несколько систем общения: утренние митинги, цеховые собрания и собрания малых групп (кружков качества и ритуальных групп). Митинги проходят обычно утром. На них управляющий фирмой обращается к служащим с изложением политики компании, после чего часто проводится утренняя гимнастика, заканчиваемая скандированием типа: "Будем работать напряженно".

Японские фирмы часто проводят церемонии празднования открытия нового офиса, начала нового года или начала службы пожизненно нанятых служащих (1 апреля каждого года), выдающихся рекордов явки на работу и др. Каждую осень устраиваются спортивные встречи и один или два раза в год — коллективные туристические поездки. Когда играют в бейсбол, футбол или регби команды двух компаний, посещаемость высокая. Это увеличивает сплоченность персонала, его моральный дух.

В обычном деловом офисе служащие одного отдела занимают одну большую комнату и сидят лицом к лицу вокруг большого стола, благодаря чему они могут легко общаться друг с другом, в том числе и с управляющим. Японские управляющие и их подчиненные используют общие обеденные комнаты и туалеты. Различия по рангу или классу отсутствуют. Завтракая вместе с управляющим, рабочие чувствуют равенство и отсюда сильную связь с управляющим и компанией.

Распространены и неформальные связи между служащими. Служащие из одного отдела часто ходят в бар или пивной зал и обсуждают свои проблемы. Любой руководитель может пригласить своих подчиненных в бар для обсуждения проблем, касающихся работы.

Во время отпусков и праздников служащие компании часто объединяются для совместного отдыха и пикников. Такой групповой отдых поощряется компанией.

В книге "Искусство японского управления" авторы отмечают: "Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности так же, как это делаем и мы, когда специально задумываемся над этим. Но японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредоточиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия). И они полагают, что только тогда, когда запросы личности вполне удовлетворены культурой отношений в корпорации, ее способности могут быть в полной мере использованы для производительности труда, результаты которого в большинстве случаев бывают выдающимися".

Интересны с позиции активизации человеческого фактора опыт и поиск западных капиталистических предприятий по "обогащению труда", ориентированные на повышение его содержательности и привлекательности. На предприятиях США, Великобритании, Голландии и других капиталистических стран работникам доверяют планирование и организацию работ, распределение заработной платы, контроль за качеством, обучением и прием новых сотрудников, наблюдение за состоянием и ремонт оборудования.

Интересна в этом плане теория "социального человека" Ф.Хериберга, который выделил две группы побудительных мотивов активизации трудовой деятельности человека — гигиенические и мотивационные. Гигиенические мотивы — это мотивы психологические, создающие настрой на труд. В их числе: стиль руководства, управленческая доктрина компании, заработная плата, условия труда, межличностные отношения, социальное положение работника, гарантия сохранения работы, стиль личной жизни. По концепции Хериберга, гигиенические истины не являются активными. Такую функцию выполняют мотивационные факторы: трудовые успехи работника, признание его заслуг, предоставление самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества.

Для "обогащения труда" в Греции в 70-х гг. принят закон об участии трудящихся в управлении производством, на основании которого осуществляется плодотворное сотрудничество между администрацией и трудящимися. Так, на предприятии по производству холодного проката акционерного общества "Авеста" 250 рабочих активно участвуют в деловой жизни предприятия через работу в группах профсоюзного клуба: по переговорам с администрацией, по контролю за условиями

труда; в группах страхования, информации, экспертов по вопросам найма рабочей силы, кадровой и экономической групп, группах по трудоустройству, пенсионному обеспечению, обучению и переподготовке кадров, сотрудничеству с социал-демократической партией, в группах проектирования.

4.2. СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА МОТИВАЦИИ

ФУНКЦИИ, ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ К НЕЙ. Стимулирование труда — это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Она выполняет экономическую, социальную, нравственную функции.

Экономическая функция выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоко-нравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности также предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе.

В свою очередь, стимулы могут быть *материальными* и *нематериальными*.

Стимулирование труда — довольно сложная процедура. Существуют определенные требования к его организации: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия. Комплексность предполагает также наличие антистимулов.

СТИМУЛЫ

Материальные

- Денежные:
*зарботная плата,
премии и т.д.*
- Неденежные:
*путевки,
лечение,
транспорт и т.д.*

Нематериальные

- Социальные:
*престижность труда,
возможность роста*
- Моральные:
*уважение со стороны
друзей, родственников,
награды*
- Творческие:
*возможность
самосовершенствования,
самореализации*

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть подходы и к кадровым и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

ПРИНЦИПЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ. В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.

Ощутимость. Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Для одних работников ощутимым может быть стимул и в один доллар, для других мало и десяти. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием

ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования, на каком бы высоком уровне он ни находился. Практические исследования подтверждают утверждение психологов о том, что между желаемым и реальным уровнем материального вознаграждения обычно существует линейная зависимость. Сразу же вслед за повышением вознаграждения формируется новый, более высокий уровень притязаний, а следовательно, и размер вознаграждения порой за тот же труд.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Переход большинства зарубежных фирм на еженедельную оплату труда обоснован прежде всего необходимостью соблюдения этого принципа. Одномоментность действия стимула (вознаграждения) замечена давно. Как показали наши эксперименты, соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитают принцип "лучше меньше, но сразу". Кроме того, учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — сильный мотиватор. Повышение уровня вознаграждения по отношению к предыдущему приносит работнику как материальное, так и моральное удовлетворение, повышает его тонус и настроение. Временное же снижение этого уровня у большинства людей вызывает чувство "реванша" и положительно сказывается на трудовой активности.

Сочетание материальных и моральных стимулов. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника. Известно, например, что в молодом возрасте материальные стимулы более приоритетны для работника. Но это не означает полного отсутствия воздействия моральных стимулов. Об этом свидетельствует, в частности, опыт нашей страны. Десятки тысяч советских спортсменов достигали выдающихся успехов, в основе которых были моральные стимулы, так как о серьезных материальных стимулах в то время не могло быть и речи.

Можно привести десятки таких примеров и из области трудовых свершений. Как свидетельствуют наблюдения социологов, к пятидесяти годам жизни значимость моральных и материальных стимулов при нормальном развитии экономики для многих почти уравнивается. Недооценка или переоценка стимулирования и видов стимулов одинаково вредна для эффективного менеджмента на предприятии.

Сочетание стимулов и антистимулов. Споры о значимости стимулов и антистимулов в научной литературе и практической деятельности менеджеров не утихают. На наш взгляд, необходимо разумное их сочетание. Опыт ведущих экономически развитых стран показывает постоянную трансформацию мотиваторов (стимулов) от преобладания антистимулов (страх, голод, штрафы и т.д.) к преимущественному использованию стимулов. Все зависит от уровня развития общества, его истории, нравов и традиций. Необходимую корректировку надо делать и на историю компании, род ее деятельности, уровень квалификации, профессиональной подготовки и социальный состав работников. Изначально можно утверждать, что уровень стимулов и антистимулов в коллективе шахты, стройки, атомной электростанции или научно-исследовательского центра будет различен.

Сравнение российских и западных подходов к системе оплаты труда¹. Ниже приводятся отличительные особенности построения системы оплаты и стимулирования труда в западных компаниях (по опыту представительств и филиалов западных компаний, действующих в РФ).

1. Тщательная и детальная разработка оснований для построения системы оплаты труда: тарификация окладов, ранжирование и классификация должностей по сложности, ответственности и объему работы.

2. Четкая фиксация в документах функциональных обязанностей, целей и задач деятельности, продуманная система количественных показателей — критериев результатов деятельности.

3. Обычно хорошо поставлена система внутрифирменного обучения персонала (например, языку, работе с компьютером, путем стажировки за рубежом), что является дополнительным мотивирующим фактором.

4. Достаточно жестко зафиксированы ценности корпоративной культуры (в форме корпоративного кодекса, включающего ясно сформулированные миссию, стратегию, направления деятельности фирмы, а также нормы и правила поведения сотрудников, поощряемые фирмой).

¹ Подготовлено О. Дорониной, Е. Днепровской, Л. Осиповой.

5. Значительное внимание уделяется способам "полачи" тех или иных социальных мероприятий, так что даже незначительное новшество выглядит в глазах персонала крупным достижением и проявлением заботы руководства о рядовом сотруднике.

6. Акцент на развитую систему социальных льгот. Иногда при этом недооценивается роль материального стимулирования, которое более значимо для российских работников, чем это предполагают управляющие-иностранцы.

7. Льготы и выплаты дифференцированы в зависимости от категории профессиональной группы; кроме наборов льгот, для каждой категории работников используется метод "меню", который заключается в том, что из набора льгот, разбитых на группы по их стоимости и желательности, работник может выбрать по своему усмотрению только одну из каждой категории льгот.

8. Практически все западные компании считают проблемой штатной политики особенность российского законодательства о труде, ограничивающего возможности работодателя увольнять несправившихся сотрудников.

Общие особенности системы оплаты труда в *российских компаниях* определяются тем, что они действуют в сходных условиях и испытывают влияние одних и тех же факторов, способствующих или препятствующих введению тех или иных принципов оплаты труда.

1. Известные особенности налоговой системы и законодательства о труде вынуждают российские организации использовать схему оплаты, ставшую для большинства из них типичной: официальная заработная плата в рублях + премия в виде депозита в банке в долларах.

2. При оценке эффективности деятельности используются субъективные или обобщенные показатели, меньше внимания уделяется их операционализации, доведению до однозначных количественных индикаторов, особенно в отношении эффективности работы группы, отдела или службы.

3. В российских компаниях значительная часть социальных льгот и выплат является *обязательной* и жестко регламентируется законодательством о труде; необязательные льготы и выплаты чаще всего стандартны (вводятся по принципу "нам надо быть не хуже других").

Опыт компаний "Маркон" и "Siemens". "Маркон" занимается в основном трейдерской деятельностью, оптовой торговлей продуктами питания датского и германского производства; подразделение "Маркон-экспресс" — это система автокафе

плюс производство и упаковка продуктов питания. Существуют дочерние предприятия, "проектные". Планируется, что они будут приносить прибыль в будущем. Когда становится понятно, что отдачи не будет и распылять средства не имеет смысла, проекты быстро сворачивают (так, например, было с Ахалтекинскими копиями).

Политика компании отражена в тарифной системе оплаты труда. Каждый работник имеет свой разряд, и ему присваивается коэффициент. У уборщицы это 1-й, а у президента — 18-й. Его определяет квалификационная комиссия. Помимо разрядов существуют и классы (например, менеджер 1-го класса, менеджер 2-го класса и т.д.). Таким образом, в тарифной системе отражен уровень *занятости, сложности и ответственности* должности.

Должностные оклады строятся от официально признанной минимальной оплаты труда. Сверх этого работник получает премии в зависимости от показателей его работы и работы его подразделения. Кроме того, в коммерческих подразделениях продавец имеет процент от выручки, обычно это 3,5%, и в среднем зарабатывает 130—150 руб. в день.

Введена четкая и строгая система отчетности и контроля за деятельностью каждого работника, трудовая программа рабочей позиции дополняет должностную инструкцию. Хорошо отработана система санкций, трудовая и производственная дисциплина поддерживается на высоком уровне.

В компании "Маркон" считают, что к высокой заработной плате люди сейчас относятся с недоверием, гораздо сильнее их привлекают оплачиваемые фирмой льготы и чувство принадлежности к организации, поэтому уделяется большое внимание системе нематериального стимулирования и развитию "фирменного стиля". Ниже приводятся системы стимулирования труда в компаниях "Siemens" и "Маркон" (табл. 4.1).

Не меньший интерес представляет система стимулирования труда в компании ИБМ, которая основана на элементах идеологии новой управленческой школы:

- а) ставка на самореализующегося человека;
- б) фирма как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями;
- в) постоянное обновление, основанное на внутреннем стремлении человека и фирмы к совершенству и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Таблица 4.1

СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
В КОМПАНИЯХ "SIEMENS" И "МАРКОН"

Элемент стимулирования	"Siemens"	"Маркон"
1. Системы оплаты труда: Использование тарифной сетки при формировании окладов	Жесткая система тарифных сеток, дифференцированная для различных подразделений, для каждой должности шесть категорий и семь градаций	Унифицированная тарифная сетка, для каждой категории специалистов введены разряды (18) и классы
Принципы увеличения оклада	Стаж работы и успехи. Различия между градациями внутри тарифной сетки не так значимы, чтобы увеличение оклада было ощутимо	Профессиональный рост, стаж работы, отсутствие дисциплинарных взысканий
Премии	Гибкая система премий, зависящих от показателей работы группы, отдела и индивидуальных результатов + ежегодная премия, выплачиваемая в некоторых подразделениях два раза в год. Общий размер премий имеет верхнюю границу	Премия, нижняя граница которой фиксированна, а верхняя определяется эффективностью деятельности подразделения (для отдела продаж + процент от реализации)
Специфика оплаты подразделений коммерческой группы	Тариф + премия, зависящая от объема продаж	Тариф + премия + 3,5% от прибыли (для продавцов)
Специфика оплаты некоммерческих и обслуживающих подразделений	Тариф + премия	Тариф + премия
2. Льготы: Оплачиваемые отпуска	Ежегодный отпуск — 24 рабочих дня (без суббот), для иностранных специалистов + пасхальные каникулы	24 рабочих дня (без суббот)
Медицинская страховка	Для всех категорий сотрудников, 50% для членов семьи	Для всех категорий сотрудников
Страхование имущества (недвижимости, автомобилей и т.п.)	Для иностранных специалистов (в соответствии с немецким законодательством)	Нет
Предоставление служебного автомобиля	Для иностранных специалистов	Только для высшего звена

Элемент стимулирования	"Siemens"	"Маркон"
Оплата прощай к месту отдыха	Нет	Для тех, кто работает больше года
Фирменные подарки к праздникам	Небольшие подарки к Новому году и другим праздникам	Ежегодные выплаты каждому сотруднику ко дню рождения
Столовая (буфет), обеды на рабочем месте или компенсации за питание	Бесплатные обеды (столовая), в некоторых подразделениях компенсации за питание	Бесплатное питание для всех сотрудников
Оплачиваемые больничные листы	Для всех (в соответствии с российским законодательством)	Для всех (в соответствии с российским законодательством)
Кредиты и ссуды	Некоторым заслуженным сотрудникам кредиты на крупные покупки (автомобиль)	Для тех, кто работает больше трех лет
Льготное медицинское обслуживание/сервис (бассейны, тренажерные залы, сауны и пр.)	Прикрепление к поликлиникам, льготные путевки для заслуженных работников, спортзалы, бассейн	Прикрепление к поликлиникам, оплата аренды спортзала для администрации
Жилищная помощь (содействие в получении жилья)	Оплата стоимости аренды жилья для иностранных специалистов; некоторым заслуженным сотрудникам кредиты на строительство	Ссуды на строительство жилья (после трех лет работы)
Оплата транспортных расходов: проезд в общественном транспорте, компенсация расходов на бензин	Компенсация проезда в общественном транспорте. Если работа связана с поездками на личном транспорте, работникам (иностранным специалистам, а также российским специалистам среднего и высшего звена) оплачивают стоимость бензина и мелкого ремонта	Нет. Если работа связана с поездками на личном транспорте, работнику оплачивают стоимость бензина и мелкого ремонта
Льготное обслуживание работников как клиентов	Да	Нет
Краткосрочные расходы (единовременные пособия, оплата декретного отпуска и отпуска по уходу за детьми)	По российскому законодательству	Есть, но расходы компании по этой статье относительно невысокие из-за преимущественного приема на работу мужчин и женщин среднего возраста

Элемент стимулирования	"Siemens"	"Маркон"
<u>3. Должностные инструкции</u>	Создаются в аналитическом центре в Германии, тщательно разработаны	Должностные инструкции дополняются трудовыми графиками каждого рабочего места, в них отражены оценки уровня ответственности, сложности работы и степени занятости работника
<u>4. Условия труда</u>	Стандарт рабочего места для каждой позиции так же тщательно разработан, как и должностная инструкция	Рабочее место для низшего персонала стандартизировано + система контроля за соблюдением санитарно-гигиенических норм
<u>5. Ротации</u>	В принципе возможны, но не практикуются	Нет
<u>6. Обучение и повышение квалификации</u>	Система обучения и тренингов + обучение на рабочем месте иностранным языкам и навыкам работы с компьютером	Действуют программы повышения квалификации, по итогам обучения квалификационная комиссия присваивает очередной разряд

Ставка на самореализующегося человека означает реализацию идеи "главное богатство компании — ее люди", поощрение самостоятельности и предприимчивости, чтобы дать людям возможность полностью реализовать свой потенциал.

Реализация идеи "главное богатство компании — ее люди" осуществляется посредством:

высоких требований, предъявляемых при найме на работу, включающих жесткую систему тестов и собеседований;

подготовки кадров, понимаемой как постоянное, на протяжении всей карьеры, обучение сотрудников;

политики гарантированной занятости, или пожизненного найма, важное место в которой отводится практике горизонтального перемещения сотрудников, нередко связанного с переменной рода занятий (так называемая неспециализированная карьера), применяемой для:

а) маневра ресурсами внутри компании или ее подразделений;

- б) предоставления человеку возможности попробовать свои силы в деле, к которому он проявляет интерес;
- в) альтернативного повышения по служебной лестнице, чтобы удержать работников, претендующих на повышение.

Поощрение самостоятельности и предприимчивости работников для предоставления возможности полной реализации творческого потенциала включает:

- факторы, создающие такие возможности:
 - максимальное делегирование полномочий;
 - право высказывать и отстаивать собственное мнение;
 - предоставление единого статуса всем сотрудникам фирмы;
 - приоритет горизонтальных связей перед вертикальными;
 - покровительство энтузиастам;
 - терпимость к неудачам;
- стимулирующие факторы:
 - формирование у сотрудников фирмы чувства победителей;
 - групповой принцип организации всей работы, взаимный контроль (который считается более эффективным, чем административный) коллег, заинтересованных в результатах совместного труда;
 - система ежегодных аттестаций в форме собеседования начальника и подчиненного, заканчивающегося подписанием итогового документа обеими сторонами.

Высокий уровень заработной платы служит средством привлечения способных молодых людей и их удержания в компании. Такая заработная плата (оклад + комиссионное вознаграждение, достигающее 50% оклада, но обычно 25—30%) должна освободить людей от материальных забот, с тем чтобы они полностью отдавались работе и не отвлекались на решение бытовых проблем.

Высокая доля комиссионных делает естественным сокращение выплат в периоды спада, позволяя избежать конфликтов, которые могут возникнуть при уменьшении основной заработной платы.

В качестве всеобъемлющей системы мотивации в компании взяты *15 критериев мотивирующей организации труда*:

1. Осмысленность всякого совершаемого действия.
2. Совершенное действие должно быть важным для какого-то персонала.

3. Каждый на своем рабочем месте хочет доказать свои способности и значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

4. Результат (промежуточный или конечный) выполненной работы должен получить имя своего создателя. Это в равной мере относится и к работнику, и к группе.

5. Каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций.

6. Людям нравится ощущать свою значимость в работе. Знает ли каждый работник, как важен его труд для общего успеха?

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Отсюда важность признания и поощрения работника.

9. Готовность к труду определяется тем, каким способом и в какой форме сотрудники получают информацию, каким образом они оценивают свою значимость в глазах непосредственного начальства.

10. Сотрудники против того, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если они позитивны, принимались без их ведома, без учета их знаний и опыта.

11. Каждому работнику требуется оперативная информация о качестве своего труда, чтобы можно было вносить коррективы в свои действия.

12. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.

13. Большинство стремится в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные результаты приводят только к тому, что их еще больше нагружают, особенно если это никак не компенсируется деньгами. Так убивают инициативу.

15. Позволяет ли выполняемая работа быть самому себе шефом? Максимально ли свободно пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников в цепочке “затраты—результат”?

В последние годы компания часто применяет систему формирования команд и коллективной организации труда, основанную на следующих правилах:

1. Помогать группе испытывать общий успех;
2. Укреплять доверие членов группы друг к другу, и прежде всего к ее лидеру;
3. Культивировать чувство принадлежности к группе, активно привлекать членов группы к общегрупповым мероприятиям;
4. Заботиться о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлению к престижу;
5. Поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей.

4.3. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ, ВИДЫ И ТИПЫ МОТИВОВ К ТРУДУ

ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ. Научные исследования и практика позволили выработать следующие правила мотивации, соблюдение которых позволяет повысить эффективность мотивационных мероприятий.

- Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
- Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и его поощрением).
- Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
- Постоянное внимание к работнику и членам его семьи — важнейший мотиватор.
- Людям нравятся победы, поэтому чаще давайте людям чувствовать себя победителями.
- Поощряйте за достижение не только основной цели, но и промежуточных.
- Дайте работникам чувство свободы действия, возможность контролировать ситуацию.
- Не ущемляйте самоуважение других, предоставляйте им возможность “сохранить лицо”.
- Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые — удовлетворяют большинство.
- Разумная внутренняя конкуренция — двигатель прогресса.

ВИДЫ МОТИВОВ К ТРУДУ. Мотивы к труду с определенной степенью условности делятся на *духовные* и *биологические*.

К духовным мотивам относятся:

1. *Стадность* (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом: групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура и т.д. Для работников бывшего СССР данный мотив до сих пор является существенным фактором в выборе места работы и ценностных ориентаций. Потребность “работать в хорошем коллективе”, по мнению многих социологов, до сих пор входит в лидирующую группу ориентаций работника.

2. *Мотив личной афfirmации, или самоутверждения*, характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста. По Герцбергу, он является собственнo мотивирующим фактором сотрудников высокой квалификации.

3. *Мотив самостоятельности* присущ работникам с “хозяйской” мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки “быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес”. Опыт организации кооперативов еще во времена СССР и становления бизнеса в РФ подтверждает силу и значимость данного мотива. Значительная часть кооператоров и предпринимателей оставили стабильную и порой высокооплачиваемую работу взамен на рискованный бизнес, дающий вначале только одно самостоятельность.

4. *Мотив надежности (стабильности)* — по существу, мотив самостоятельности с противоположным знаком. Если в первом случае работники предпочитают риск, активный поиск новых решений, новые виды деятельности, то в данном случае предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. Как показывают последние социологические исследования, в основе ностальгии по прошлому у большинства опрошенных лежит именно стабильность, существование которой характерно для прошлой системы. В силу различных причин (исторических, этнических и т.д.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство. Именно в этом — многие причины затянувшегося перехода к рыночной экономике.

5. *Мотив приобретения нового* (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов рыночного менеджмента, и прежде всего маркетинга. На этом мотиве построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах. Именно он используется производителями новых

товаров и услуг, а другие мотивы — порой лишь его внешняя оболочка или начинка.

6. *Мотив справедливости* пронизывает всю историю развития человеческой цивилизации. Сколько лет существует человечество — столько лет идет полемика о том, что справедливо, а что несправедливо в этом обществе. В каждом обществе ус-танавливается свое понимание справедливости.

Несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников, а порой и к катаклизмам. История многократно подтверждала эту истину, подтверждает и сейчас. С этой проблемой столкнулись многие предприятия в РФ в ходе приватизации, последствия которой ощутимы до сих пор. Опыт Германии, Италии и других стран показывает важность этого мотива даже для стран с богатой рыночной историей и более длительной адаптацией к неравенству по сравнению с РФ.

7. *Мотив состязательности* — один из сильнейших мотивов, действующий во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. Наиболее часто применяется в США и Канаде и формулируется так: “мы работаем в спортзале”. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект. Мотив состязательности — основа организации соревнования на предприятии. При этом важно учитывать следующие принципы:

1. Дифференциация соревнующихся по группам, близким по условиям, характеру производства и т.д.
2. Одинаковая система показателей.
3. Определение занятых мест всех соревнующихся.
4. Строго дифференцированное поощрение победителей.
5. При занятии призовых мест заработная плата должна увеличиваться не менее чем на треть.

При соблюдении этих принципов система “норма труда — оплата труда” заменяется системой “норма труда — соревнование — оплата труда”, что существенно мотивирует работников.

ТИПЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ. *“Инструментально” мотивированный работник* ориентирован на “голый” заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к форме собственности и работодателю.

Профессионально мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его в значительной степени волнуют содержание труда и характер работы. Для него типично развитое профессиональное достоинство.

"Патриот" (социалистическая мотивация) характеризуется тем, что основа его мотивации к труду — высокие идейные и человеческие ценности: построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии и т.д.

"Хозяйская" мотивация основана на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ и т.п. Для такого работника почти не нужна внешняя мотивация. Для него достаточно этой внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически неограниченны.

Люмпенизированный работник предпочитает уравнилельное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Такие работники не любят ответственно-сти, индивидуальных форм труда и распределения.

4.4. СИСТЕМЫ МОРАЛЬНОГО И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА. Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества. Л. Якокка писал: "Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей". Человечество накопило немало форм, систем, методов стимулирования работников. Мы ставим задачей анализ этих систем, описанных в отечественной и зарубежной литературе, а также опыта ряда фирм и предприятий. Прежде всего, как отмечалось ранее, все стимулы условно подразделяются на материальные и нематериальные. Соотношение их на различных фирмах значительно отличается. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов, в то время как для значительного числа российских предприятий и фирм характерны сокращение в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения. Прослеживается процесс конвергенции двух ранее противостоящих систем, т. е. ухода от гипертрофированного воздействия на труд непосредственно материальных стимулов в одной системе и явной недооценки их в другой.

Заработная плата — важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эф-



РИС. 4.1. Формы стимулирования персонала компании

фektivность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирм не превышает 70% дохода работника. Основные формы стимулирования персонала компании представлены на рис. 4.1.

Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отметить бонусы, которые постепенно входят в практику многих компаний, заменяя ранее дискредитировавшую себя по различным причинам тринадцатую зарплату. Бонусу в отличие от тринадцатой зарплаты предшествует оценка, или аттестация, персонала. В отдельных организациях бонусы составляют до 20% дохода сотрудников в год. Все возрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Возрастающее значение нематериальных стимулов можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкают работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Для определения размера заработной платы существует несколько последовательных шагов [78; 79].

1. *Описание рабочего места.* Наиболее известный метод такого описания — должностная инструкция работника. Ниже предлагается более развернутая форма описания рабочего места.

2. *Оценка рабочего места.* Подробная и обстоятельная оценка рабочего места позволяет уточнить профиль должности, повысить уровень справедливости в оплате труда, упорядочить взаимоотношения в коллективе. В качестве примера может служить факторно-критериальная модель оценки сложности управленческих и инженерных работ (табл. 4.2), а также рабочих мест (табл. 4.3).

Классификация рабочих мест позволяет определить относительную ценность каждого работника предприятия. Формы и методы классификации различны. Наиболее распространенными являются:

Ранжирование рабочих мест — наиболее простой, но наименее точный метод классификации, когда каждому рабочему месту произвольно присваивается определенный ранг. Число рангов произвольное. Ниже для примера приводится классификация должностей завода “Нептун”, описанная в упомянутой ранее книге С.В. Шекшни “Управление персоналом современной организации”.

Должности

Ранг

- | | |
|---|---|
| 1 | Уборщица, охранник, ученик |
| 2 | Токарь, слесарь, сварщик |
| 3 | Начальник отдела, начальник цеха, бухгалтер |
| 4 | Начальник производства, главный бухгалтер |
| 5 | Заместитель директора, директор |

Таблица 4.2

**ФАКТОРНО-КРИТЕРИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ
СЛОЖНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ИНЖЕНЕРНЫХ РАБОТ**

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость критериев
Степень специализации	0,10	Работа:	
		однородная узкоспециализированная;	0,2
		разнородная по отдельным разделам определенной сферы;	0,6
Степень самостоятельности выполнения работ	0,15	разнородная по всему кругу задач подразделения	1,0
		Выполнение работы:	
		под непосредственным руководством начальника;	0,2
Степень ответственности (в зависимости от уровня руководства)	0,20	в полном соответствии с инструкцией или под общим руководством;	0,6
		полностью самостоятельно	1,0
		Ответственность:	
Степень новизны	0,25	только за свою работу;	0,3
		за работу группы сотрудников;	0,6
		за весь коллектив подразделения	1,0
Степень творчества	0,30	Работа:	
		регулярно (в течение квартала) повторяемая;	0,2
		нерегулярно повторяемая; вновь начинаемая	0,5
		Труд:	
		технический;	0,2
		формально-логический;	0,6
		творческий	1,0

ПРИМЕР:

$$K_{cl} = 0,10 \times 0,6 + 0,15 \times 0,20 + 0,2 \times 0,3 + 0,25 \times 1,0 + 0,30 \times 0,6 = 0,58$$

Ранжирование — самая простая и дешевая система установления уровня заработной платы, доступная для любой организации.

**ФАКТОРНО-КРИТЕРИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА РАБОЧИХ МЕСТ
(ДЛЯ РАБОЧИХ)**

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость критериев
Физическая нагрузка	0,10	Труд: простой ручной; механический; автоматизированный	0,20 0,30 0,35
Умственная нагрузка (ответственность, внимания)	0,15	Труд: технический; формально-логический; творческий	0,20 0,25 0,30
Навыки и сноровка	0,20	Владеет лишь основными операциями Свободно владеет всеми операциями	0,20 0,40
Обучение навыкам, профессиональное обучение, опыт работы	0,25	Имеет лишь основы профессиональных знаний Знаний достаточно для выполняемой работы, но запас незначителен Владеет профессией в совершенстве	0,20 0,30 0,40
Воздействие окружающей среды (шум, пыль, грязь и т.д.)	0,30	Условия труда: хорошие; удовлетворительные; неудовлетворительные	0,20 0,30 0,40
Производительность и качество труда	0,35	Низкие Высокие Очень высокие	0,20 0,40 0,70

ПРИМЕР:

$$K_{\text{сн}} = 0,10 \times 0,30 + 0,15 \times 0,20 + 0,20 \times 0,20 + 0,25 \times 0,40 + \\ + 0,30 \times 0,30 + 0,35 \times 0,40$$

Установление многоразрядной сетки — наиболее распространенная форма оплаты труда в большинстве стран мира. Введенная несколько лет назад в РФ 18-разрядная сетка с минимумом оплаты и соответствующим коэффициентом для каждого разряда в целом отвечает мировым стандартам. Система разрядов позволяет более точно установить степень сложности работы и ее соответствующую оплату. Однако элементы и степень объективизма вызывают до сих пор справедливые нарекания со стороны представителей ряда профессий.

Многофакторный анализ рабочего места позволяет в максимальной степени объективно оценить рабочее место. Такой

анализ основан на классификации рабочего места, его ранжировании, т.е. оценке количеством баллов. Каждый значимый фактор рабочего места оценивается в баллах, а их суммирование позволяет в итоге провести ранжирование. Однако все вышеперечисленные действия для оценки рабочего места могут быть выполнены только в условиях командно-административной системы. В условиях же рыночной экономики существенную корректировку в определение заработной платы того или иного работника может внести изучение рынка труда, который иногда формируется стихийно (особенно на этапе становления рыночной экономики). Вот почему можно наблюдать несоответствие заработной платы некоторых работников их действительной рыночной стоимости.

Описание должности может иметь, например, следующую форму (рис. 4.2):

Обозначение должности	Руководитель отдела учета затрат
Расположение должности	
Подчинение	Руководитель коммерческого управления
Руководство	Руководитель группы расчета Руководитель группы ценообразования Руководитель группы перманентной инвентаризации
Задачи должности	Профессиональное и дисциплинарное руководство учетом затрат
Цели должности	Обеспечение точности и информативности учета затрат Оптимальное рыночное ценообразование с учетом политики сбыта
Полномочия должности	Согласно генеральной доверенности Согласно директиве и т. д.
Должностная ответственность	Согласно директиве для начальника отдела
Замещение должности	
Замещает	Руководитель отдела производственного учета
Будет замещать	Руководитель группы калькуляции
Требования должности	
Образование	Дипломированный коммерсант или дипломированный инженер-экономист (специалист по экономике и организации производства)
Опыт	5 лет работы на предприятии 3 года учета затрат
Знания	Применение электронной обработки данных в расчете затрат

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ			
Код должности		Группа по оплате труда	
Основные задачи или описываемые сферы деятельности			
Должность непосредственного начальника		Занимающий указанную должность имеет право дополнительно давать указания (перечислить должности)*	
Наименование должностей и число подчиненных сотрудников		Занимающий указанную должность имеет следующие полномочия	
Занимающий указанную должность замещает		Занимющего данную должность замещают	
Специальные полномочия и права, выходящие за рамки общих предписаний.			
Дата _____	Сотрудник, занимающий данную должность	Непосредственный руководитель	Вышестоящий руководитель
Подпись _____			

РИС. 4.2. Формуляр описания должности

ДОЛЖНОСТНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА КАДРОВ

Должностные обязанности:

РУКОВОДИТ разработкой планов потребности и комплектования кадров, обеспечением предприятия кадрами в соответствии с планом по труду и штатным расписанием, работой по профессиональному отбору и расстановке кадров.

НАПРАВЛЯЕТ деятельность кадровых служб предприятия по своевременному приему, размещению и правильному использованию кадров на предприятии.

ОБЕСПЕЧИВАЕТ подбор, расстановку и обучение кадров требуемых специальностей и квалификации, своевременный прием, размещение и правильное использование кадров и молодых специалистов, связь с вышестоящими организациями по кадровым вопросам.

ОРГАНИЗУЕТ работу по совершенствованию качественного состава кадров, работающих на предприятии, анализирует, систематически изучая, эффективное использование и расстановку кадров, изучает причины движения кадров, их взаимоотношения, учитывает списочный состав, выдает справки,

хранит и ведет грудные книжки, карточки и пр., принимает участие в разработке и организует внедрение профессиональных программ, участвует во внедрении подсистемы "Кадры", обеспечивает нормальное ее функционирование.

ПРИНИМАЕТ меры по подбору и расстановке руководящих инженерно-технических работников, служащих и рабочих кадров на предприятии, по трудоустройству высвобожденных работников, разрабатывает мероприятия, направленные на совершенствование внутриколлективных отношений, рациональную расстановку, эффективное использование кадров, сокращение текучести.

ОТВЕЧАЕТ за эффективность использования кадров на предприятии, изучает причины движения, в том числе текучесть работников, взаимоотношения в коллективе, организует контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия, за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по кадрам.

РЕШАЕТ вопросы подбора, расстановки и воспитания кадров, назначения начальников подчиненных ему подразделений, поощрения отличившихся работников, наложения дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

ДОЛЖЕН ИМЕТЬ высшее техническое образование и стаж работы на руководящих инженерно-технических должностях.

ДОЛЖЕН ЗНАТЬ:

Основы трудового законодательства.

Руководящие материалы, касающиеся учета, оформления приема и увольнения кадров.

Перспективы развития предприятия, отрасли и народного хозяйства.

Методы прогнозирования, планирования потребности и комплектования предприятия кадрами.

Научно обоснованные методы профессионально-должностного отбора, расстановки, использования кадров.

Основы социологии и психологии труда.

Структуру, штатное расписание предприятия.

ДОЛЖЕН ВЛАДЕТЬ:

Методами анализа подбора, расстановки и использования кадров.

Методами анализа кадровых процессов.

Методами социально-психологических, педагогических и других исследований, направленных на повышение эффективности использования кадров.

Методами разработки АСУП по подсистеме "Управление кадрами".

Основами экономики кадров, научного управления производством, социологии и психологии труда.

ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ЯСНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О:
задачах и перспективах развития предприятия;
вопросах методологии научного учета и отчетности по кадрам;
применении ЭВМ и научных методов в управлении производством;
принципах и методах организации соцсоревнования и обмена передовым опытом.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:
Владение принципами организационной работы и взаимодействия с общественными организациями.

4.5. КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА

В общем виде такая система представлена в табл. 4.4.

Таблица 4.4

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА

Компоненты мотивации	Инструменты, методы	Цели мотивации
1	2	3
Культура предприятия Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм	Устав предприятия, основные принципы руководства и организации предприятия, стиль руководства	Понимание и признание целей предприятия Ориентация на перспективу Согласование взаимных интересов
Система участия Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, в капитале предприятия и развитии сотрудничества	Формы и методы распределения результата, участие в капитале, развитие отношений партнерства	Установка на кооперативность в поведении Ориентация на соотношение затрат и результатов, готовность к риску Заинтересованность в информации, полезной для предприятия
Принципы руководства Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления	Положения по основным принципам управления, управление на основе личного примера, управленческий тренинг	Совместное и конструктивное сотрудничество Положительное отношение к сотрудникам Ответственность и самостоятельность руководителей

1	2	3
<p>Обслуживание персонала Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы</p>	<p>Безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, работа с работниками, нуждающимися в помощи</p>	<p>Социальная защищенность и интеграция с предприятием Социальная ответственность по отношению к другим Повышение трудовой активности</p>
<p>Привлечение к принятию решений Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке</p>	<p>Делегирование ответственности, определение форм ответственности, добровольное участие в принятии решения</p>	<p>Участие в принятии решений на рабочем месте Вовлеченность в дела предприятия Принятие на себя ответственности</p>
<p>Кружки качества Организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем</p>	<p>Рабочая группа, проектный коллектив, бригада по управлению и координации</p>	<p>Качественная работа и самоконтроль Коллегиальность в обращении с членами группы Готовность и способность к решению проблем</p>
<p>Автономные рабочие группы Структурные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу</p>	<p>Рабочие бригады, проектные коллективы; постоянные или временные группы, создаваемые для выполнения определенных заданий</p>	<p>Ответственность группы и ее членов Взаимопонимание и сотрудничество Самостоятельность в принятии решений</p>
<p>"Job"-факторы Мероприятия, которые направлены на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности</p>	<p>Содержание труда, его обогащение, расширение зоны труда, ротация, надомная работа, коллективная организация труда</p>	<p>Гибкость при выполнении рабочего задания Понимание производственных взаимосвязей Взаимная ответственность и самостоятельность</p>
<p>Организация рабочего места Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работников</p>	<p>Технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика, цветовое оформление и т.д.)</p>	<p>Удовлетворенность состоянием рабочего места Идентификация с рабочей задачей Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания</p>

1	2	3
<p>Кадровая политика Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводительной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников</p>	<p>Подготовка и повышение квалификации кадров, тренинг и семинары, планирование карьеры, перспективные программы формирования структуры кадров</p>	<p>Внутрипроизводительная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации</p> <p>Самостоятельность и инициативность</p> <p>Творческая и инновационная деятельность</p>
<p>Регулирование рабочего времени Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия</p>	<p>Сокращение рабочего времени, гибкое рабочее время, скользящий график, неполное рабочее время, выходные дни, связанные с религиозными праздниками, гибкое распределение годового фонда рабочего времени, увеличение продолжительности отпуска работникам с большим стажем работы</p>	<p>Ответственное и сознательное использование рабочего времени</p> <p>Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени</p> <p>Эффективность использования рабочего времени</p>
<p>Информация работников Доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия</p>	<p>Заводские журналы, цеховые листки, справочники предприятия, собрания коллектива, отчеты о работе, совещания работников</p>	<p>Информированность о делах предприятия</p> <p>Интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места</p> <p>Мышление и деятельность с позиций интересов предприятия</p>
<p>Оценка персонала Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным заранее установленным критериям</p>	<p>Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника, оценка поведения</p>	<p>Положительное влияние на поведение и развитие личности</p> <p>Ответственность за свои действия</p> <p>Самокритичная оценка трудовых достижений</p>

Повседневный опыт работы авторов позволил сформулировать ряд практических рекомендаций (табл. 4.5).

Таблица 4.5

**ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПОВЫШЕНИЮ СТИМУЛОВ К ТРУДУ**

Рекомендация	Содержание рекомендации	Примечание
1	2	3
Учреждение приза "За здоровье"	На предприятии в течение года ведется учет заболеваемости, близкими к нему по тяжести и последствиям. При подведении итогов призами награждаются работники, которые меньше всех отсутствовали на работе из-за болезней, что дает ощутимую выгоду предприятию	
Введение системы сдвинутого графика работы	Работники предприятия имеют возможность в течение недели (месяца) свободно распоряжаться своим рабочим временем, что удобно в быту, устраняет излишнюю напряженность на производстве в связи с невозможностью в пужное время решить свои бытовые проблемы, снимает проблему "самоволок" и скрытую потерю рабочего времени	Система применяется практически во всех западных фирмах
Премирование временем	Работникам предоставляется возможность выполнить положенную норму в то время, в которое они способны это сделать. Излишки рабочего времени работник может использовать по своему назначению	Применяется при условии четкой договоренности об исключении пересмотра норм выработки
Введение платы за любое рационализаторское предложение	Принимаются все предложения и сразу выплачивается небольшое вознаграждение	
Программы "Имидж фирмы"	Специальная программа по повышению имиджа фирмы, достигаемая путем рекламы в городе и через	Одно из основных направлений работы менеджера по персоналу

1	2	3
	специальные атрибуты: спецодежду, фирменные знаки, спонсорство, меценатство и акции милосердия, спортивные команды и т.д.	
Доплата некурящим или приз для некурящих	Вводится либо постоянная доплата некурящим, т.е. ежемесячная доплата к тарифу (окладу) в объеме 5%, либо постоянное премирование некурящих	Применяется в большинстве фирм Запада. Возможны два источника доплат: за счет курящих (т.е. недоплата), за счет специального фонда
Введение ежегодной аттестации персонала	По специальной программе и методике оцениваются количество и качество труда за год. От результатов аттестации зависят рождественский бонус и присвоение очередного класса, разряда и т.д.	Проводят все фирмы Японии и большая часть фирм Западной Европы. В Японии проводится 2 раза в год, в Европе — 1 раз
Проведение ежегодных конкурсов профессионального мастерства	Конкурсы проводятся по отдельным массовым профессиям. Призер получает крупный приз и становится известным всему коллективу	Наиболее развито в США
Неформальное общение в коллективе	Практикуются регулярные неформальные встречи коллектива вне работы, которые сплачивают коллектив, позволяют поднимать престиж формального лидера	На Западе широко практикуются совместные поездки на природу, организация вечеров отдыха, соревнования и т.д.
Использование системы профессионального продвижения и ротации персонала	Вырабатывается специальная система повышения квалификации всего персонала предприятия. Создается специальная профессиональная программа, позволяющая каждому работнику видеть свою перспективу	

Глава 5

РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В эффективной работе предприятия традиционно важную роль играет руководитель. Опыт последних лет показал, что практически в одинаковых экономических и социальных условиях одни предприятия не только выжили, но и успешно развиваются, а другие оказались несостоятельными и переживают тяжелейший кризис. Анализ состояния этих предприятий показал, что в значительной степени судьба предприятия находилась и до сих пор находится в руках его руководителя.

5.1. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Успешное функционирование всей системы хозяйствования, ее эффективность во многом зависят от деятельности хозяйственных руководителей, от их умения организовать процесс управления.

Руководитель — это работник, отвечающий за конкретный хозяйственный объект или комплексную программу, имеющий в своем подчинении коллектив сотрудников и наделенный необходимыми правами и полномочиями принимать управленческие решения и нести за последствия их реализации ответственность.

Располагая определенной свободой и самостоятельностью (ее пределы ограничены социально-экономическими условиями, правовыми нормами и т.д.), хозяйственный руководитель сосредоточивает внимание и творческие усилия на интегрирующей и координирующей функциях управления.

В условиях рыночных отношений и конкуренции с отечественными и зарубежными фирмами руководители должны все больше приобретать роль лидеров, хозяйственников-профессионалов и овладевать опытом решения практических задач развития и совершенствования объектов предпринимательства. Для этого необходимо уметь повернуть людей к новым проблемам,

реализовать возможности "человеческого фактора", организовать полноценную жизнь коллективов, поддерживать дух творчества и предприимчивости, искать нетрадиционные пути решения проблем, передавая свои убеждения подчиненным.

Руководитель, понимая, что его ошибки могут нанести непоправимый ущерб людям, должен обладать аналитическим мышлением, знать, как организовать, подготовить, рассчитать варианты, и выбрать наиболее подходящий и эффективный подход, балансируя на грани риска, проводя в жизнь принятые решения, преодолевать сопротивление среды, "упругость" управляемой системы, помня, что "большое дело не для труса". Именно в хозяйственном руководителе, как нигде, воплощаются единство человека и дела, его всесторонняя ответственность. Для руководителя большое значение имеют личные качества, организаторские способности, опыт, навыки. Используя эти факторы, руководитель должен:

добиться того, чтобы люди действовали вместе, используя сильные стороны и устраняя слабые;

определять для предприятия простые, четкие, объединяющие работников цели, легко воспринимаемые и знакомые всем;

построить такую организацию, которая позволяет своим членам расти, развиваться и изменяться путем постоянного обучения и повышения квалификации;

понимать личную ответственность за порученное дело;

обеспечить выполнение основных показателей производственной деятельности;

помнить, что конечным результатом работы предприятия является довольный клиент.

Труд руководителя в значительной мере является творческим, но требует не только знаний, но и организаторских способностей, "внутренней организации", непрерывного повышения квалификации и пополнения образования. *Чтобы руководители понимали необходимость учебы, руководители вышестоящих структур и кадровые службы должны своевременно выводить их из состояния неосознанной некомпетентности и приводить в состояние осознанной некомпетентности.* Необходимость административных способностей у руководителя подтверждается тем, что талантливый ученый, инженер, экономист, юрист нередко терпит фиаско на посту администратора, что надо учитывать при подборе кадров.

Поиск талантов для руководства хозяйственной деятельностью — исключительно важное дело. Управленческий талант — это не менее важная часть национального богатства страны, чем самые дорогие полезные ископаемые, но разница в том, что ес-

ли какое-то месторождение не открыто и не разрабатывается, то оно сохраняется неизменным до лучших времен, а невостребованный талант руководителя теряется безвозвратно.

Нужно создать систему поиска и воспитания талантов и восстановить систему морального поощрения кадров. Важное значение имеет стиль работы хозяйственного руководителя, который проявляется в организации собственного труда, в характере взаимоотношений с подчиненными, коллегами, вышестоящими руководителями, в общей системе руководства, т.е. в совокупности методов, приемов и способов для достижения целей управления.

Стиль работы (коллективный, единоличный, свободный, пассивный) приобретается и вырабатывается самим руководителем на практике, но, конечно, нужна и помощь, ориентирующая на рациональные методы организации труда. Нельзя допустить, чтобы из руководителя сделали "вешалку" для вопросов.

Формируя кадры молодых руководителей, надо сосредоточивать внимание на воспитании у них воли, характера, готовности к преодолению трудностей и решению сложных проблем, чтобы не допустить превращения молодого хозяйственника в распорядителя, диспетчера, технолога. Руководитель коллектива должен во главу угла своей деятельности ставить человека, развивая его сознание, потенциал, создавая климат взаимопомощи и благоприствования.

Профессиональная деятельность руководителя является творческой, многогранной, интенсивной, как правило, наполнена множеством личных наблюдений и впечатлений, богатством отношений, способствует формированию позитивных личных качеств: чувства ответственности, умения держать слово, широкого кругозора, морально-политической зрелости, культуры управления.

Подбирая кадры руководителей, следует выделять не только работников, склонных к активной профессиональной работе и находящихся в благоприятном возрасте, но и тех, чьи способности и энергия используются не полностью, хотя они и давно трудятся на руководящих должностях, ориентируясь на их работоспособность.

Проблемы воздействия на образ жизни хозяйственных руководителей непосредственно влияют на организацию их труда, работоспособность и эффективность. Образ жизни включает семейные отношения, духовную и культурную жизнь, занятия спортом — здоровый образ жизни и безупречное (в моральном отношении) поведение в соответствии с этическими нормами.

Влияние руководителя на подчиненный коллектив, его авторитет зависят от его образа жизни. Работа в неблагоприятных условиях в течение длительного времени может оказать отрицательное влияние на образ жизни руководителя и его удовлетворенность трудом.

Фундаментальное значение для развития личности хозяйственного руководителя имеют его управленческая работа и ее результаты, соотношение времени активной работы и общего бюджета времени. Развитие личности руководителя требует определенной структуры деятельности, которая зависит от способностей и таланта человека, умения вести интересный и содержательный образ жизни при дефиците времени.

Предпосылки развития потенциала хозяйственных руководителей:

готовность работать на общество;
профессиональная подготовка;
оценка результатов труда, материальное и моральное стимулирование.

Для руководителя важно стремление формировать объективное представление о себе и корректировать свой характер, преодолевать недостатки и на этой основе совершенствовать стиль деятельности, морально-этическое поведение.

Приведем "Памятку руководителю", которая составлена С.В. Илюшиным — генеральным конструктором самолетов, одним из мудрых руководителей крупнейшего творческого коллектива, который он всю жизнь возглавлял:

1. Приходи на работу раньше своих сотрудников: это благотворно влияет на трудовую дисциплину.

2. Приходи на работу с планом своего рабочего дня и стремись его осуществить.

3. Будь проникновен. Никогда не подлаживайся под чужое мнение, если ты с ним не согласен.

4. Не лавируй под несколькими мнениями — это опасно.

5. Будь правдив даже в том случае, если это может грозить тебе неприятностью.

6. Выполняй директивы не по форме, а по существу — творчески.

7. С вышестоящим руководителем будь вежлив, исполнителен, тактичен, но никогда не проявляй угодничества.

8. Не оправдывай свои ошибки занятостью.

9. Принятые решения выполняй с энергией и страстностью — это вдохнет в подчиненных веру в успех дела.

10. Никогда не раздражайся. Это унижает твоё достоинство.
11. Никогда не поддавайся унынию, оно подрывает веру в свои силы.
12. Никогда и ни при каких обстоятельствах не теряй способности рассуждать.
13. Будь всегда бодр и энергичен — это острит мысль и хорошо влияет на подчинённых.
14. Никогда не напоминай подчинённым, что ты начальник, — они должны это чувствовать.
15. Добивайся исчерпывающих знаний по вопросам твоей работы — это избавит тебя от неустойчивости и колебаний, вредных для дела.
16. Умей отбирать в работе те мелочи, за которыми могут скрываться крупные вопросы.
17. Будь справедлив и никогда не унижай достоинства подчинённого — это озлобляет его и не способствует работоспособности.
18. Осуждай подчинённого так, чтобы судьёй его был не только ты, но и его собственная честь.
19. Следи, чтобы хорошая работа одного подчинённого не присваивалась другим подчинённым.
20. Работу, выполненную подчинёнными плохо, не оставляй без замечаний — это входит в твои обязанности.
21. Осуществляя личные приемы — это существенно дополнит твои знания о жизни и нуждах людей.
22. Одной из самых сильных средств в воспитании подчинённых — твой личный пример в работе и жизни.
23. Будь напряжённым и держи коллектив в напряжении.
24. Проведи ротационное изучение подчинённых.
25. Устанавливай неформальные отношения с подчинёнными и их семьями (чтобы знать человека, надо знать его жену).
26. Строй коллектив на доверии.

Сфера деятельности руководителя predetermined и внутренними факторами. Он, как правило, находится не в безвоздушном пространстве или состоянии невесомости, когда можно свободно парить, а, наоборот, в атмосфере с положительно и отрицательно заряженными частицами. Это касается прежде всего уровня экономического развития, традиций, культуры и многих других компонентов, которые влияют на руководителя. Важнейшая задача руководителя для полной реализации своего потенциала — завоевание и сохранение своего авторитета.

5.2. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Работники управления исходя из содержания управленческого труда подразделяются на три группы: руководители, наделенные правами принимать решения и организовывать их реализацию, отвечать за деятельность коллектива; специалисты, призванные готовить и обосновывать решения; технические исполнители, осуществляющие вспомогательную работу по реализации функций управления, в частности информационное и делопроизводственное обслуживание руководителей и специалистов. Современный хозяйственный руководитель должен быть специалистом, в совершенстве знать все стороны деятельности управляемого объекта, обладать способностью принимать решения и уметь предвидеть экономические, социально-психологические и организационные последствия реализации принятых решений. Руководитель должен быть генератором идей и владеть методами активизации трудовой деятельности, уметь прогнозировать развитие организационных и управленческих отношений.

Совершенствуя стиль руководства, необходимо помнить о том, что каждый работник претендует на определенную роль в коллективе на основе самооценки своих возможностей. Основным критерием правильности самооценки выступают результаты практической деятельности. Эта зависимость может быть представлена в таком виде:

$$\text{Результат деятельности} = \frac{\text{Самооценка}}{\text{Притязания}}$$

Пониженная самооценка снижает социальную активность человека, поэтому руководитель должен быть заинтересован в повышении обоснованности самооценки. Но для этого нужно знать притязания подчиненных и уметь объективно их оценивать, способствуя тем самым активизации их деятельности, поощряя положительные притязания и устраняя отрицательные.

Для повышения творческого мышления руководителя надо заботиться о постоянном устранении факторов (помех), мешающих этому. Современная наука управления различает психологические помехи: боязнь совершить ошибку, потерпеть неудачу, нежелание рисковать своим авторитетом, положением, неумение полностью сосредоточиться на главной проблеме, стремление как можно скорее получить результат и связанное с этим возможное разочарование, недостаток воображения (узость мышления, неумение генерировать и развивать смелые идеи), а также организационные помехи: отсутствие понима-

ния, доверия и помощи со стороны коллег, отвлекающие факторы (необходимость заниматься рутинными делами), отсутствие возможности или неумение довести идею до работников, от которых зависит ее реализация, недостаточность стимулирования (материального и нематериального, морального поощрения, наказания, признания заслуг, мер по обучению), приобщения к управлению, продвижения по службе, доверия и ответственности. Эти помехи изменяются во времени и различны в конкретных условиях. Главные положения теории социальной активности основываются на тех оценках личности, которые у нее формируются по отношению к событиям, приводящим к тем или иным результатам.

В своей практической деятельности как руководители, так и специалисты руководствуются определенными мотивами, которые необходимо тщательно изучать, помня, что поощрять в итоге надо не за прилежание, а за существенные практические результаты.

Хозяйственный руководитель, принимая решения (чему практически приходится учиться всю жизнь ввиду разнообразия ситуаций), должен предвидеть социальные и экономические последствия их реализации. Для этого он должен иметь систему знаний, навыков, умений и обладать организаторскими способностями, управленческим талантом, чтобы создавать объективные условия для эффективного функционирования руководимого коллектива. Именно поэтому руководители должны постоянно совершенствовать стиль и методы работы.

На деятельности руководителя существенно сказываются как внутренние, так и внешние факторы. К внутренним факторам можно отнести характер личности руководителя. Психологи различают следующие типы руководителей.

"Активист". Инициативен, самостоятелен, в меру честолюбив. Гордится коллективом, уверен в его поддержке. Больше надеется на людей, чем на машины, опирается в основном на социально-психологические методы воздействия.

"Хозяин". Считает работу главным в своей жизни, отдает ей все силы и время. Важнейшим условием успешной работы считает строжайшую дисциплину, основанную на административных мерах, инструкциях и правилах. Склонен не доверять подчиненным, недооценивает их, бывает несправедлив и груб. Болезненно воспринимает критику.

"Диагностик". Наделен аналитическим мышлением с некоторой склонностью к интровертности. Умеет обнаруживать недостатки и находить способы их устранения. Восприимчив к

опыту других, справится с любым делом. Заботится об информационном обеспечении и научном росте сотрудников, склонен преувеличивать значение экономико-математических методов в ущерб социально-психологическим.

"Рационализатор". Склонен к совершенствованию организационных структур управления, составлению схем и сетевых графиков. Выдвигает множество оригинальных, но неглубоких идей по совершенствованию управления, несущих характерные черты "инженерного мышления". Иногда увлечение рационализацией и перестройкой заменяет основную работу. "Человеческий фактор" управления, как правило, им недооценивается.

"Начальник". Считается, что он создан для руководства: любит заседать и председательствовать. Легко контактирует с вышним начальством, причем на уровне неформальных связей. Успешно контактирует и с членами коллектива, но болезненно воспринимает успех, достигнутый без его участия.

"Исполнитель". Предпочитает во всех случаях действовать точно в рамках полученных инструкций. Доволен подчиненными, начальством и самим собой. Предпочитает менее эффективные, но верные решения. Обладает большими теоретическими знаниями или богатым теоретическим опытом и хорошо знает, что "тише едешь — дальше будешь". Широко применяет социально-психологические методы, но больше надеется на себя и на сравнительно небольшой круг подчиненных.

"Свой человек". Хорошо знает подчиненных, признает только неформальные контакты, охотно общается вне производства. Считает всех (или большинство) членов коллектива своими близкими друзьями, уверен, что друзья-подчиненные его не подведут. Огорчается и обижается, когда это все же происходит. Не любит заниматься административными вопросами, предпочитает решать их на "неформальном" уровне.

"Нонконформист". Проявляет явно выраженный индивидуализм в управленческой деятельности. Недоволен подчиненными и руководством, если видит несогласие с его идеями. Считает, что сам лучше всех справится с делами, в реализации которых напорист и целеустремлен. Порой пренебрегает мнением коллектива, с трудом "срабатывается" с руководством.

Не менее значимы и внешние факторы влияния на руководителя. Общая схема таких факторов представлена на рис. 5.1. Как показал опыт становления рыночной экономики в РФ и других странах, сменивших ориентацию в экономическом развитии, эти факторы существенно воздействуют на руководителей всех уровней. Так, изменившаяся отраслевая структура и переход на преимущественно горизонтальные связи поставили



РИС. 5.1. Внешние факторы, влияющие на деятельность руководителя

в тупик многих даже преуспевавших ранее руководителей. А их богатый личный и производственный опыт вошел в противоречие с реальной действительностью. Руководство по аналогии (как это было ранее) не приносило успеха, а многие установившиеся схемы действия приводили в тупик. Многие оказались не готовыми и к конкуренции, столь естественной в рыночной экономике. Отсутствие специальной профессиональной подготовки к работе в рыночных условиях окончательно усугубило положение многих руководителей и привело к банкротству ранее процветающих предприятий.

В идеале для каждой социально-экономической системы необходимо иметь как общую модель личности руководителя, так и модель должности руководителя. В качестве ориентира можно взять приведенные на рис. 5.2 и 5.3 модели.

5.3. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ

Основные формы поведения работника: труд, общение, познание, потребление. Потенциал хозяйственного руководителя заключается в исполнении многочисленных социальных ролей в связи с социальными процессами и структурами организации, предприятия. Известно, что любая структура, особенно производственная, кроме основных целей и задач выполняет и другие нефункциональные цели, социальные процессы, реализующие потребности всего общества и своих членов. Руководитель должен вписываться в объективную социальную ситуацию, особые жизненные условия.

Руководитель как личность обладает деятельной творческой сущностью и является не только объектом, но и субъектом общественных отношений. Потенциал хозяйственного руководителя, как правило, формируется и раскрывается не в форме

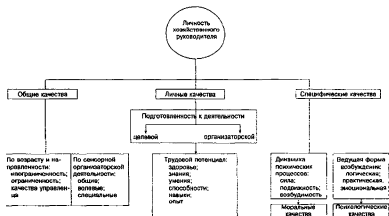


Рис. 5.1. Модель личности коллективного руководителя

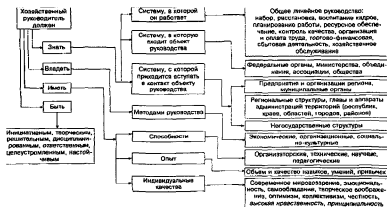


Рис. 5.3. Модель личности хозяйственного руководителя

единовременного акта сознательной деятельности, а в форме непрерывных (или дискретных) *долговременных процессов* разрешения частных дилемм и компромиссов между тем, что руководитель должен, может и хочет делать, чтобы обеспечить эффективную деятельность. При этом мотив — важнейший регулятор трудовой активности личности и мобилизации ее потенциала на эффективное решение стоящих задач.

Формируемая руководителем стратегия поведения задает направление долговременной активности, служит критерием избирательности поведенческих реакций в различных ситуациях, при которых реализуются возможности личности. *Трудовой потенциал руководителя, возможности его развития и использования, мотивационные факторы, влияющие на его реализацию, несомненно, несут, отпечаток современной социально-экономической обстановки.*

Формирование трудового потенциала хозяйственного руководителя — длительный и сложный, но индивидуальный процесс, ибо каждый человек проходит в жизни (как и коллектив) неповторимо своеобразный путь познания и опыта. Это формирование идет:

- в рамках профессиональной деятельности на предприятии;
- в контексте взаимоотношений в обществе и результативности труда;
- в социальном поведении вне предприятия.

Деятельность можно рассматривать как систему действий (как материального, так и идеального порядка) субъекта, направленных на достижение определенных целей. Отметим воспитательный фактор развития трудового потенциала, где критерием выступает уровень сознания, организованности и ответственности, который порой невозможно измерить, зафиксировать и учесть до возникновения соответствующих реальных ситуаций, в которых он проявляется, а также социальную сферу, где обычно выделяют макро- и микроуровни, а также систему ценностных ориентаций.

Эффективное использование трудового потенциала руководителя возможно только при:

- умении организовать работу коллектива;
- воспитании в себе таких индивидуально-психологических свойств, которые позволяли бы взаимодействовать с ролевой структурой и ролевыми предписаниями, а также учитывать социальные и психофизиологические особенности мужчин и женщин, вести дело ответственно, честно;

объективной оценке деятельности подчиненных, умении видеть лучшие черты, поддерживать и развивать их, искоренять недостатки, разбираться в людях, понимать всю сложность каждого характера, использовать качества людей для пользы коллектива, повышения эффективности работы;

создании условий для наилучшего социально-психологического климата;

умении ориентироваться в сложной обстановке (при ограниченной информации находить и принимать наиболее рациональные решения);

заботе о коллективе и каждом сотруднике.

Измерение трудового потенциала и разработка направлений развития в каждом отдельном случае носят специфические оттенки, вытекающие из состояния предприятия, задач, целей, методов социального управления коллективом.

Важным условием реализации трудового потенциала руководителя является его авторитет, а не власть, т. е. наличие человека (носителя авторитета) с таким личным статусом в коллективе, который позволяет влиять на поведение других людей. Действия такого человека воспринимаются другими как выражение необходимых норм жизнедеятельности самого коллектива, как соответствующие коренным интересам и собственной воле членов коллектива, других организаций и учреждений в условиях их доверия к носителю авторитета. Реальная власть руководителя и возможность реализации кадрового потенциала основываются на его полномочиях и личном авторитете.

Как применение полномочий, так и использование личного авторитета предполагают, что в коллективе имеются отношения подчинения, при которых один из его участников обладает определенной возможностью оказывать влияние на поведение других. Однако у полномочий и у авторитета различные основания этой возможности, что и требует их разграничения. Власть, основанная на полномочиях, есть такое социальное отношение, которое предполагает обязательное выполнение воли руководителя подчиненными, обусловленное наличием у него права и возможности принуждать. Такая власть — динамический аспект полномочий, которые отражены в законодательных положениях и должностных инструкциях. Широта полномочий руководителя зависит от того, какую он занимает должность в структуре управления, а не от индивидуальных особенностей человека, занимающего эту должность.

Власть, основанная на авторитете, не утверждается сверху, авторитет образуется синтезом свойств личности руководи-

ля. Приступая к исполнению должностных обязанностей, руководитель может и не иметь большого авторитета в коллективе. Уже в процессе работы как один из ее результатов и как социально-психологический показатель эффективности создается авторитет руководителя. Он может расти и исчезать. При росте авторитета руководителя он помогает раскрыть его трудовой потенциал и становится действенным фактором эффективности руководства, инструментом управления наряду с официальными полномочиями.

Кроме понятия "трудовой потенциал" находит применение понятие "интеллектуальный потенциал". "Кадровый потенциал" уже понятия "интеллектуальный потенциал", поскольку последний характеризуется знаниями, накопленными в высших и средних специальных учебных заведениях и могущими найти полезное применение.

Информационный потенциал (в который входят компоненты математического, технического и информационного обеспечения) — это сфера человеческой деятельности, связанная с подготовкой информации для управления общественными процессами; его мощность зависит от степени социальной важности информации, уровня управления и руководства.

Организационный потенциал — это способность системы наращивать полезный эффект вследствие постоянного уровня ее организованности (стабильности), обеспечения динамичного и пропорционального развития ее структурных элементов на основе познания действия законов общества и природы, их взаимосвязи.

Организационно-управленческий потенциал — это составляющая экономического потенциала, совокупность управленческого персонала, организационных структур управления, используемых методов и техники управления.

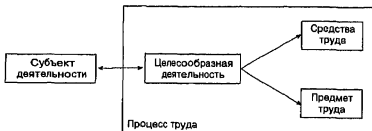


РИС. 5.4. Субъект деятельности и процесс труда

Квалификационный потенциал, обычно характеризующий возможности отдельного работника или должности, означает их квалификацию и подготовленность.

Потенциал — "это источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели: возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области".

Труд — это целесообразная деятельность человека, в процессе которой он при помощи орудий воздействует на природу и использует ее для создания предметов, удовлетворяющих его потребности.

Исходя из целесообразной деятельности человека в структуру трудового потенциала работника необходимо включить средства и предметы труда, что представлено на рис. 5.4. Целесообразную деятельность выполняет субъект этой деятельности, который имеет потенциальные возможности для ее осуществления и последующего совершенствования.



РИС. 5.5. Структура трудового потенциала хозяйственного руководителя

Трудовой потенциал субъекта деятельности проявляется в самой целесообразной деятельности. Поэтому между трудовым потенциалом субъекта и его деятельностью имеются определенные зависимости. Деятельность можно оценить только по ее результатам, но это будет оценка прошлого труда, а нам нужно найти критерии будущей деятельности.

Структура трудового потенциала хозяйственного руководителя представлена на рис. 5.5. Средства и предметы труда являются факторами производства. Это значит, что субъекты труда, отделенные от средств производства, являются факторами только возможности. Для того чтобы что-либо производить, они — средства производства и субъекты труда — должны соединиться. Поскольку понятие “потенциал” отражает “возможности отдельного лица”, то мы и фиксируем структуру трудового потенциала хозяйственного руководителя сферой субъекта деятельности, отделенного от самой деятельности.

Известно, что между физиологическими и психическими качествами человека и его деятельностью имеется определенная зависимость. Оценка деятельности в отрыве от качеств работника не всегда правильна, например когда надо подобрать кадры управления для работы на новых должностях. В этих случаях оценка по результатам прошлой деятельности неточна, а иногда и ошибочна.

На эффективность деятельности оказывают влияние, с одной стороны, опыт, под которым подразумеваются знания, умения, навыки, привычки и личностные качества, а с другой — способности. Для повторяющейся (стереотипной) деятельности достаточно определенного опыта, личностных качеств и ограниченных способностей, а в творческой деятельности способности играют основную роль. Таким образом, трудовой потенциал хозяйственного руководителя не может определять успех будущей деятельности, так как при неизменном трудовом потенциале могут быть получены различные результаты в зависимости от группы людей, которыми он руководит, социально-культурной среды и других условий.

Трудовой потенциал правильно характеризует успешность будущей деятельности при фиксированных внешних условиях. Значит, трудовой потенциал хозяйственного руководителя — это условная совокупность знаний, умений, навыков, привычек, одаренности, способностей, личностных качеств, обуславливающих успех его деятельности при фиксированных внешних условиях.

Иногда не различают между собой качества и способности руководителя, поскольку те и другие определяют успех управленческой деятельности, но все-таки способности и качества не одну и то же. Иногда более способный, но менее опытный руководитель может обладать худшим набором качеств, чем менее способный, но более опытный человек. Личностные качества могут быть взаимодополняющими, но противоречивыми, поэтому общая характеристика не может быть получена путем простого сложения их. Некоторые качества более устойчивы, другие — нестабильны. *Прогноз должен строиться только на устойчивых качествах, иначе возможны грубые ошибки.* Не всегда точную оценку трудового потенциала хозяйственного руководителя дают и объективные данные.

Так, например, поскольку между знаниями или умениями и наличием диплома нет жесткой зависимости, то их использование не всегда точно характеризует потенциал работника, в том числе и хозяйственного руководителя. В результате исследований, проведенных В.А. Журавлевым, выявлено, что качество, которое нужно руководителю, эффективно только тогда, когда оно развито до определенного уровня. Отклонения в большую или меньшую стороны приводят к неэффективности руководства.

Эффективна только целостная система качества хозяйственного руководителя. Изменение и развитие качеств человека могут быть кратковременными и произойти только после многолетних тренировок. Качества, в том числе уровень знаний, умений, навыков, а также способности могут быть не только развиты, но и утрачены.

СОХРАНЕНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА. Пути сохранения трудового потенциала хозяйственного руководителя представляют научный и практический интерес, поскольку для общества важно, чтобы опытные руководители работали более продолжительное время.

Деятельность руководителя среднего возраста. Сейчас сложилось твердое убеждение в том, что в развитии карьеры существуют некоторые критические точки: начало, середина карьеры, предпенсионное время.

До сих пор не уделяется внимание решению тех проблем, которые встают перед людьми среднего возраста, хотя этот возраст необыкновенно значителен в жизни человека, да и руководители этого возраста в обществе играют значительную роль. С наступлением среднего возраста в жизни каждого че-

ловека происходят значительные изменения. Хотя внешняя жизнь по-прежнему бурлит и полна соблазнительных возможностей, она вызывает не такой интерес, как когда-то: человек сосредоточивается больше на внутренней жизни и проблемах; осмысливается и переосмысливается значимость собственного "Я", ценностей, которых придерживался, жизни. Иногда это приводит к депрессии, иногда к желанию сделать свою жизнь более наполненной и значимой. Одновременно происходит и изменения в физическом состоянии — требуется больше усилий для того, чтобы быть "в форме". Эти люди понимают, что являются своего рода мостом между молодежью и стариками, причем молодые отдаляются, а старики приближаются — происходит как бы переход "игроков в тренеры". Тем не менее именно в среднем возрасте у руководителей наилучшие возможности эффективно управлять любыми сложными процессами: знания, полученные раньше, соединяются с опытом и умением видеть жизнь такой, какая она есть на самом деле, и контролировать свои чувства. У некоторых из них возникает боязнь "старения" и боязнь отступить от существующих норм, что приводит к противоречию между более широкими социальными возможностями, ощущением свободы и личным потенциалом. Есть данные, что период глубокого кризиса приходится примерно на 40 лет и вызывается следующими причинами: физическими (изменение внешнего вида, проблемы со здоровьем, в том числе сексуальные); психологическими (супружеские раздоры, отсутствие взаимопонимания с детьми, последствия того, что дети уходят из дома, синдром "пустого гнезда"); связанными с работой (непонимание смысла и цели работы, беспокойство о неправильном выборе карьеры, достижение вершины своих возможностей по должности); другими (осознание конечности человеческой жизни, ограниченности своего физического и психического потенциала и как следствие стрессовые ситуации и в личной жизни, и в служебной деятельности).

Как писал К. Юнг, середина жизни — это время наибольшего раскрытия личности, когда человек полностью отдается своей работе. Но именно в это время рождается вечер — начинается вторая половина жизни. Страсти теряют свою былую силу, и главной движущей силой становится долг; капризное "я хочу" превращается в неумолимое "я должен"; чувство неожиданности и удивления притупляется привычкой. Если все идет нормально, то начинают развиваться консервативные тенденции; вместо того чтобы смотреть вперед, смотришь назад — по большей части произвольно — и начинаешь пони-

мать, почему твоя жизнь сложилась именно так, а не иначе. Осознаются подлинные причины вещей и совершаются подлинные открытия. Критическое отношение к себе и к своей судьбе позволяет человеку познать себя. Но способность проникать в суть вещей становится определяющей.

Подразумевается не только успешное продвижение по ступенькам служебной лестницы (вертикальная карьера), но и рост профессионального мастерства, который достигается путем ротации работников (горизонтальная карьера). Движение "по горизонтали" имеет значение для повышения квалификации, расширения профессиональных знаний, способов разносторонней подготовки руководителей и создает предпосылки для движения "по вертикали" — должностного роста.

Карьера хозяйственного руководителя состоит из нескольких этапов, которые, как правило, совпадают с определенными же возрастными рамками, например:

- 20—25 лет — начало карьеры (обучение в вузе, поступление на службу, адаптация на новом месте работы);
- 25—35 лет — достижение компетентности, успеха;
- 35—45 лет — анализ достижений, переоценка ценностей (средний возраст);
- 45—55 лет — достижение мастерства, подведение итогов карьеры;
- 55—60 лет — подготовка к выходу на пенсию (концентрация внимания на развитии своих сотрудников).

Каждый этап оказывает влияние на развитие потенциала работника, однако работа, которая не позволяет реализовать свой потенциал, ослабляет руководителя независимо от возможностей занимаемого поста. Во избежание подобных негативных процессов необходимо планировать должностное продвижение руководителей. В основу должностного продвижения работника (карьеры) могут быть положены следующие основные принципы:

1. Планомерное перемещение работников при условии ответственности их требованиям должности.
2. Постепенность должностного роста.
3. Выбор каждой следующей должности с учетом профессиональных знаний и квалификации, приобретенных на предыдущих должностях.
4. Демократизация должностного продвижения.
5. Ограничение сроков пребывания работников на определенных должностях.

6. Организация обучения всех руководителей и специалистов с целью повышения квалификации, необходимой для занятия следующей должности.

7. Оценка работников при должностном росте.

Основой карьеры служит оценка работников, а обязательным условием — обучение и практический опыт работы. Широкое распространение получила практика составления моделей карьеры хозяйственных руководителей. Однако в большинстве случаев карьера хозяйственного руководителя — рост по иерархической лестнице — заканчивается в 45—50 лет, а человек продолжает еще работать 16—18 лет. Поэтому необходимо, не задерживая должностного роста молодежи, использовать опыт старшего поколения, продлить карьеру до пенсии, для чего необходимо иметь дополнительные ступени роста.

Важно определить статус работника, включающий:

- 1) совокупность прав и обязанностей гражданина, личности;
- 2) конституционные права и свободы граждан РФ;
- 3) общие права и обязанности участников определенного вида деятельности.

Статус и мера ответственности характеризуются тем, что составляющие права и обязанности могут утрачиваться субъектом управления только в случае, определенном законом.

Здесь важны:

- конкурсная система;
- дискреционность, т. е. возможность решать вопросы без обязательной мотивировки;
- увольнение "в запас", как в армии (подготовка, заслуги, результаты);
- горизонтальная мобильность, а не только вертикальная иерархия;
- рекрутирование;
- эффективность использования кадров;
- оплата труда;
- система вознаграждений;
- ответственность;
- уровень прав и обязанностей;
- условия и нормы ликвидации трудовых отношений;
- участие в системе подготовки и переподготовки кадров с помощью курсов;
- постоянные курсы;
- поддержание определенного уровня знаний;
- подготовка к деятельности в другой профессиональной сфере;

специальный отбор и зачисление на службу с учетом личных качеств, способностей, заслуг.

Цель руководителя структуры — подобрать, назначить и вырастить работника для решения поставленных задач, продлить время использования потенциала хозяйственного руководителя.

При переходе во время реформы с преимущественно административных методов к методам трудового менеджмента усиливаются значимость оценки по результатам, системы производственных стимулов, контрактов и трудовых соглашений.

Важнейшими элементами управления кадрами (определяющими их служебный рост, учебу, поощрение или наказание) являются:

- оценка исполнительской деятельности;
- показатели качества исполнения обязанностей;
- итоги работы в конце каждого года, оцениваемые в соответствии с разработанной системой.

Происходят стремительные перемены в жизни нашего общества, в производственных отношениях, нередко теряются ориентиры. Руководители и кадровики должны исходить из убеждения, что надо не только формировать потенциал хозяйственного руководителя, но и расширять диапазон и время его использования. Американские и японские рецепты в этой области (которые нередко переоцениваются) не являются панацеей: поиски эффективных мер надо продолжать на основе огромного отечественного опыта.

Профессиональный рост происходит в процессе жизни, но с помощью особых методов, позволяющих обучаться, делать выводы и адаптироваться, т. е. развивать заложенные в человеке личностные качества, потенциальные возможности так, чтобы они соответствовали новым требованиям. Человек растет не только в результате того, что стремится приобрести новые знания и навыки с помощью образования и профессиональной подготовки, учебы, а в значительной степени потому, что у человека как личности появляется больше уверенности в себе, понимание существа своей деятельности, места и роли в жизни, после того как он понаблюдал и изучил жизнь других, осмыслил все это и критически оценил происходящее, нашел путь роста.

Профессионализм — это главное для руководителя, важны также полученное образование и постоянное пополнение знаний, жизненный опыт, стремление к нововведениям, здравый смысл на научном фундаменте.

Руководители должны:

1. Делать все правильно и результативно, соотносясь с необходимостью и эффективностью.
2. Представлять задачи и будущее организации, знать себя и ценности, которые они отстаивают.
3. Иметь принципы как основополагающие факторы роста их личности, которые идейно наполняли бы жесткие интеллектуальные правила поведения.
4. Обучаясь, быть способными не только запоминать факты и усваивать приемы, но и понимать свою роль и место в организации и совершенствовать свой профессионализм.
5. Ставить перед собой высокие цели исходя из общих принципов, ценностей, задач общества и организации, в которой они работают, и добиваться их осуществления.

Есть много разных мнений по поводу того, как растить руководителей. Применять общий набор предложений легко и просто, но часто это бывает и поверхностно, и нерезультативно. Сложнее разработать приемы, отвечающие потребностям конкретной организации. Разработкой и осуществлением этих мер заняты, например, кадровые службы и руководители РАО "Газпром". Положительные итоги очевидны:

осуществляется планирование карьерного роста работников; сделаны и реализуются многие системные разработки по вопросам кадровой деятельности; созданы центры по обучению кадров, которые по некоторым категориям работников превращаются в центры роста хозяйственных руководителей; разрабатываются кодексы и регламенты, технологии и методики кадровых процессов.

Но, видимо, правильно писал Д.Ф.Кеннеди в апреле 1961 г., что ни один статут или свод правил не может предусмотреть множество возможных ситуаций, когда служащему (руководителю. — *Прим. авт.*) приходится проходить проверку своей преданности государственному интересу (интересу отрасли и общества. — *Прим. авт.*). Тем не менее формальное регулирование необходимо, поскольку оно дает четкие политические ориентации, задает общий "этический тон" поведению государственных служащих. И наконец, даже самый лучший статут, кодекс или свод правил потерпит провал, если нет сильной и разумной системы надзора за выполнением.

В учебных центрах следует сосредоточить внимание на выявлении сильных и слабых сторон руководителей и рекомендо-

вать меры по их совершенствованию. Непосредственный руководитель должен быть также их учителем и наставником. Раскрытие потенциала требует от хозяйственного руководителя большой умственной, эмоциональной и духовной отдачи. Рост нужен как человеку, так и организации. Современные подходы к развитию потенциала должны отличаться гибкостью.

Если раньше навыки руководителя годами приобретались в процессе оперативной работы, то нынешние стремительные перемены диктуют необходимость делать упор на потенциале, и он позволяет получить те навыки, которые потребуются в будущем.

Важно также выработать необходимый стиль в работе и соответствующий образ жизни, стремиться накапливать опыт, учиться оценивать ситуации, нагрузки, анализировать происходящие процессы и делать правильные выводы, учиться работать с партнерами по управлению, искать и находить резервы, вести дело эффективно, выработать рекомендации на перспективу, не забывать о своем здоровье, семье, культурном развитии, занятиях спортом, воспитании детей.

Деятельность руководителей пожилого возраста. Она заслуживает специального внимания. Задача заключается в том, чтобы своевременно выявлять возникающие у руководителей пожилого возраста трудности и помогать им их преодолевать. Решение проблем этой категории руководителей оказывает положительное влияние на формирование у молодых работников правильного отношения к руководящей деятельности и их готовности к назначению на руководящие должности. Сохранение работоспособности пожилых руководителей включает возможность в течение длительного времени выполнять работу, что и должно быть обеспечено в интересах стабильности кадров. Призывы к повсеместному омоложению кадров имеют оттенок демагогии и непонимания жизни. Однако решение о назначении на руководящую должность должно приниматься с учетом реальных способностей кандидата, личных представлений и пожеланий, с учетом возрастного состава коллектива и руководителей и в связи с потребностями формирования резерва и подготовки кадров.

В работе с кадрами необходимо исходить из сделанного в результате исследования процессов старения вывода о том, что "взаимосвязь между возрастом и резким падением трудоспособности, которая длительное время считалась существующей, на самом деле отсутствует"¹.

¹ Стиль работы и образ жизни руководителя. М.: Экономика, 1985. С. 241.

Основное — своевременная подготовка к пенсионному возрасту и гибкость при формировании условий труда. Для этого необходимо исключение таких факторов, отрицательно влияющих на работников пожилого возраста, как недостаток образования, квалификации и информации, внезапное прекращение привычных отношений, вредные для здоровья условия труда и недостаточные возможности для отдыха и восстановления сил. Существенное значение для сохранения работоспособности имеют правильное отношение самого работника к старению, его готовность развивать свои способности. Поэтому каждый руководитель должен совершенствовать организацию личного труда в соответствии с требованиями должности, не прерывать обучение, расширять свои знания и повышать квалификацию, заботиться о здоровом образе жизни, продолжать нормальные отношения с вышестоящими руководителями и коллективом. Однако “особого отношения” не должно быть. Определенное значение в работе с руководителями пожилого возраста имеют оценка их достижений и своевременное выявление признаков снижения их работоспособности. Такими признаками могут быть удлинение рабочего дня, общее ухудшение состояния здоровья и невыход на работу в периоды возрастания нагрузки на работе (“бегство в болезнь”), сложности в личной жизни (например, значительное изменение характера использования свободного времени, неурядицы в семье и т.д.).

Большой заботы и внимания требует решение вопросов, связанных с переводом на другую работу руководящих работников пожилого возраста. Назначение на другую должность, как любое другое изменение, затрагивает интересы не только работника, но в известной степени и его преемника. Необходимо стремиться к тому, чтобы работа руководителя пожилого возраста могла продолжаться до достижения им пенсионного возраста. Важно, чтобы он чувствовал нужность и полезность новой работы, где могут быть применены его опыт и знания. К этому надо постоянно готовить руководителя, лучше если он об этом попросит сам. Для пожилого руководителя середина карьеры связана с осознанием утраты целого ряда возможностей. Он начинает жить прошлым, поскольку настоящее не радует, а раздражает.

Для устранения или, по крайней мере, уменьшения явлений, болезненные симптомы которых ощущаются в среднем возрасте и середине карьеры, рекомендуют организовать консультационную службу, дающую советы не только по профессиональным, но и семейным, личным проблемам, по вопро-

сам, касающимся здоровья. Во многих организациях начинают понимать важность и значимость такой деятельности. В фирмах ИБМ, "Дюпон", "Алкоа" работают штатные консультанты. В компании "ПолярOID", например, есть консультационный отдел, возглавляемый психиатром, специализирующимся в области социальных проблем. Все больше и больше компаний обращаются к помощи внештатных консультантов-психиатров, психоаналитиков, психологов и т.д., чтобы помочь управленческим кадрам решать ежедневные проблемы, возникающие как на работе, так и в семейной жизни, чтобы не допустить стрессов.

Нужны меры и даже система мер, позволяющие предотвратить профессиональное устаревание, поскольку после 40 лет вдвое увеличивается его опасность по сравнению с молодыми руководителями. Профессионально стареющий руководитель обходится фирме дороже, его нередко не учат и не лечат. Надо планировать изменение карьеры внутри организации, чтобы заставить человека учиться.

В современных условиях значительно повышаются требования к хозяйственному руководителю. Среди этих требований все большую роль играют работоспособность и трудовая отдача руководителей. Под работоспособностью понимается способность стабильно и длительное время поддерживать интенсивный ритм своей деятельности в условиях высоких нервных перегрузок и возрастания сложности труда. Работа руководителя трудового коллектива — сложный труд, требующий высокого нервного напряжения, значительных умственных и физических сил.

Трудовой потенциал хозяйственного руководителя в значительной мере проявляется в его работоспособности, являющейся важнейшим фактором повышения эффективности управления трудом. Работоспособность и трудовая отдача хозяйственного руководителя прямо взаимосвязаны.

Важнейшие условия обеспечения высокой работоспособности руководителя — его личные усилия по сохранению и поддержанию здоровья (организация здорового образа жизни), мобилизации своего потенциала, воспитание упорства, настойчивости и целеустремленности в работе, требовательности к себе, чувства долга, ответственности, жизнелюбности и оптимизма.

Деловой человек может долгие годы быть полезным для общества, заниматься творческой деятельностью, быть долгожителем. Однако, к сожалению, зачастую мы умудряемся разрушить здоровье слишком рано. Не рассматривая этот вопрос

специально, обратим внимание на основные моменты, помогающие предотвратить или сгладить разрушения.

1. Не оставайтесь со своими неприятностями наедине.
2. Умейте на время отвлечься от своих забот.
3. Не выдайте в гнев.
4. Иногда нужно и уступать (идти на компромисс, не превращаясь в капризное дитя).
5. Обязательно делайте что-либо приятное (хорошее) для других.
6. Не все сразу, начинайте с самого важного.
7. Помните: нельзя быть совершенством во всем, т. е. истинной в последней инстанции.
8. Позвольте другому быть самим собой. Не старайтесь переделать всех на свой лад, в том числе жену, соседа, приятеля, сослуживцев; каждый индивидуален.
9. Соперничество в меру. Всех не перегонишь. Нельзя все время быть как бы на бегу.
10. Выбирайтесь из своей скорлупы, идите навстречу людям.
11. Соблюдайте режим труда и отдыха:
в конце недели отключайтесь от деловой жизни;
берегите свое вечернее время;
в вечерние часы обязательно прогулка;
не проводите свой отпуск дома;
соблюдайте суточный ритм "день — ночь".

Важнейшая задача руководителя для полной реализации своего потенциала — завоевание и сохранение авторитета и лидерства в коллективе.

Авторитет руководителя может основываться на:

формальном (официальном) положении;

личных качествах и стиле поведения;

знании дела (компетентности);

достижении результатов.

У разных руководителей факторы авторитета могут иметь разные центры тяжести, как и престиж или уважение могут значительно отличаться.

Понятие *влияния* близко к понятию авторитета, хотя человек может пользоваться влиянием, не будучи авторитетным. Ниже приведен перечень разных форм влияния:

принуждение: основывается на опасении жесткой критики;
контактная власть — на связях с важными людьми внутри либо вне предприятия;

экспертная власть — на знаниях, умениях и опыте, которые вызывают уважение других людей и облегчают их работу;

информационная власть — на актуальной информации, полезной для других;

законная власть — на положении начальника в организации: чем выше положение в организации, тем больше законной власти;

власть личности — на личных качествах и хорошем примере начальника. Симпатии и желание отождествления с начальником влияют на поведение;

власть методом награждения — на предоставлении желаемого награждения или признания, например более высокой заработной плате, повышении по службе.

Лучше всего, если руководитель использует все приведенные формы завоевания авторитета. Не менее важной задачей является сохранение авторитета, так как потеря авторитета губительна для руководителя и приводит к невозможности занятия должности в дальнейшем.

Ниже рассматриваются некоторые типичные ошибки в работе, которые могут привести к уменьшению или потере авторитета.

1. Даются пустые обещания, которые даже не собираются выполнять или выполнение которых забывается.

2. Поддерживается система "любимчиков", что приводит к несправедливости распределения заданий, льгот и поощрительных мер.

3. Неоправданное недоверие к подчиненным (доверие порождает доверие и уважение).

4. Не нужно ограничивать самостоятельность подчиненных.

5. Манера "Я всегда прав". Игнорируются даже хорошие предложения, если они не нравятся руководителю.

6. Распространяется искаженная информация среди подчиненных или искажаются дела подчиненных при представлении их высшему руководству.

7. Предложения, идеи, инициативы своих подчиненных представляются высшему руководству как свои.

8. Конфиденциальные данные о подчиненном или дискуссии между ним и начальником передаются третьим лицам.

9. Отсутствует смелость высказать свое мнение по любому вопросу.

10. Приятные дела представляются воплощением своих идей, а неприятные — как указание вышестоящего руководства.

Руководитель должен заслужить авторитет и уметь его поддерживать.

5.1. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И РУКОВОДСТВА

Стиль управления — это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного стиля управления должна достигаться удовлетворенность работой и поощряться производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует и говорить о преимущественности того или иного стиля управления можно только для определенной ситуации управления.

Различают следующие стили управления:

- **Ориентированный на задачу**, которую необходимо выполнить, при этом, как утверждает Бизани, руководитель: порицает недостаточную работу; побуждает медленно работающих сотрудников прилагать больше усилий; придает особенное значение объему работы; руководит железной рукой; обращает внимание на то, что его сотрудники работают с полной отдачей; побуждает сотрудников посредством нажима и манипулирования к еще большим усилиям; требует от малорезультативных сотрудников большей отдачи.

Исследования Хальпина—Винера и Пельца показывают, что такие руководители:

часто более положительно характеризуются своими начальниками, чем личностно-ориентированные руководители; позитивно оцениваются своими сотрудниками, если руководители имеют влияние “наверху”;

- **Личностно-ориентированный**, при котором в центре внимания стоят сотрудники с их потребностями и ожиданиями. По Бизани, руководитель:

обращает внимание на здоровье сотрудников; заботится о хороших отношениях со своими подчиненными; обращается со своими подчиненными как с равноправными; поддерживает своих сотрудников в том, что они делают или должны сделать; заступает за своих сотрудников.

Руководитель, который управляет, ориентируясь на личность, не может, однако, сразу рассчитывать на полное удовлетворение сотрудников. Для этого важны влияние и уважение руководителя "наверху", на основе чего он способен защищать интересы сотрудников.

Стилю управления присущи три проблемы:

1. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью стиля управления, содержат несколько компонентов, которые не могут быть собраны воедино;

2. Абсолютизация стиля управления рассматривается как способ, с помощью которого повышается производительность труда;

3. Ситуация управления рассматривается как неизменная, в то время как с течением времени она может измениться и руководитель должен соответственно изменить свое отношение к отдельным сотрудникам.

Стили управления могут быть одно- и многомерными.

Одномерные стили управления. Стиль управления одномерный, если рассматривается один критерий оценки. Одномерными являются авторитарный, корпоративный и прочие стили управления, причем первый и второй стили полярно отличаются друг от друга.

Авторитарный стиль управления. При таком стиле управления вся производственная деятельность организуется руководителем без участия подчиненных.

Этот стиль управления может применяться при решении текущих задач и предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников.

Типичные признаки авторитарного стиля управления:

- *Руководитель* в силу своей законной власти управляет подчиненными и ожидает от них послушания. Он принимает решения без обоснования их перед подчиненными, при этом исходит из того, что он в отличие от подчиненных обладает большим пониманием и знанием дела, чего, разумеется, быть не должно. Решения руководителя имеют характер распоряжений, которые должны безоговорочно выполняться подчиненными, в противном случае они могут ожидать санкций по отношению к себе.

Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными, информирует их о фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Он контролирует, следуют ли его распоряжениям и насколько. Знаки, подчеркивающие положение человека в глазах окружающих его людей (например, автомашина), поддерживают репутацию обладающего властью руководителя.

Штопп перечисляет требования к авторитарно управляющему руководителю:

высокая сознательность;
высокий самоконтроль;
дальновидность;
хорошая способность к принятию решений;
пробивная способность;

- *Подчиненные* — адресаты приказаний. По “теории х и ху”:

средний человек ленив и, насколько возможно, отлынивает от работы;

работники нечестотливы, боятся ответственности и желают быть руководимыми;

давление на подчиненных и санкции к ним необходимы для достижения целей предприятия;

строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны.

При этом стиле управления мотивация подчиненных часто ограничена, потому что руководитель отделяется социально, передает, как правило, менее интересную работу подчиненным и поддерживает в них страх перед угрожающими санкциями. Подчиненные становятся безучастными по отношению к руководителю, а также к предприятию. Информацию они добывают из-за поставленных руководителем информационных барьеров неофициальными путями.

Требования к авторитарно управляемому подчиненному по Штоппу:

признание руководителя единственной инстанцией;
признание и выполнение распоряжений руководителя;
отсутствие стремления к обладанию правом контроля.

Преимущества авторитарного стиля управления — возможно большая скорость принятия решений, успешность при повседневных, обычных работах.

Недостатки авторитарного стиля лежат в слабой мотивации самостоятельности и развития подчиненных, а также в опасности ошибочных решений посредством чрезмерных требований руководителя в отношении количества и (или) качества работы.

Авторитарный стиль управления может применяться на практике в нескольких вариантах, которые все больше приближаются к корпоративному стилю.

Корпоративный стиль управления. При корпоративном стиле управления производственная деятельность организуется во взаимодействии руководителя и подчиненного. Этот стиль управления может применяться при превалировании творческого содержания работы и предполагает примерно равный уровень образования руководителя и подчиненных, а также нематериальное поощрение сотрудника.

Типичные признаки корпоративного стиля управления:

- *Руководитель* управляет подчиненными, включая их в процесс принятия решений, за которые он несет ответственность. Он ожидает от своих подчиненных конкретной помощи, принимает решения с учетом их предложений и возражений. Он делегирует свои полномочия, насколько это возможно, и распоряжается только при необходимости. При этом он признает способности подчиненных и сознает то, что не может все знать и все предвидеть.

Контролируется только результат работ, допускается самоконтроль.

Руководитель не только подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения задач, но и сообщает другую информацию о предприятии. Информация служит средством управления. Руководитель не нуждается в знаках, подчеркивающих его положение в глазах окружающих его людей.

Требования, предъявляемые к корпоративно управляющему руководителю, по Штоппу:

- открытость;
- доверие к сотрудникам;
- отказ от индивидуальных привилегий;
- способность и желание делегировать полномочия;
- служебный надзор;
- контроль результатов.

- *Подчиненные* рассматриваются как партнеры, способные относительно самостоятельно выполнять “ежедневные работы”. При оценке подчиненных при этом стиле руководства чаще всего исходят из “теории у теории ху”, по которой:

нежелание трудиться является не врожденным от природы, а следствием плохих условий труда, которые уменьшают естественное желание трудиться;

сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем;

цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития;

при благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Активная позиция подчиненных повышает их мотивацию, что влечет улучшение результатов труда.

Требования к корпоративно управляемым подчиненным, по Штоппу:

стремление и способность нести личную ответственность; самоконтроль;

использование прав контроля.

Преимущества корпоративного стиля — принятие целесообразных решений, высокая мотивация сотрудников и разгрузка руководителя. Кроме того, поддерживается развитие сотрудников.

Недостаток — корпоративный стиль управления может замедлить принятие решений.

Танненбаум и Шмидт описывают совокупность стилей управления с точки зрения свободы принятия решений (см. с. 185).

Как видно из изложения совокупности стилей управления по Танненбауму и Шмидту, корпоративный стиль управления может применяться на практике в нескольких вариантах.

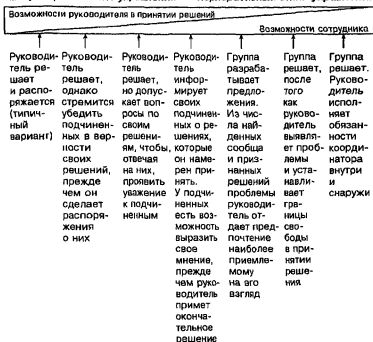
Прочие стили управления. Наряду с авторитарным и корпоративным стилями управления существуют другие, менее распространенные, одномерные стили управления.

Бюрократический, при котором сотрудники рассматриваются как анонимные факторы и влияние на их мотивацию осуществляется путем распоряжений и предписаний (чаще письменных). Информирование происходит официальным путем, надзор и контроль — посредством докладных и письменных проверок.

Патриархальный, который рассматривает сотрудников как детей и влияет на их мотивацию путем зависимости от руко-

Авторитарный стиль управления

Корпоративный стиль управления



водителя. Информирование идет с "благословения наверху", надзор и контроль происходят "на ощупь".

Laissez-faire (в переводе с англ. невмешательство), при котором сотрудники рассматриваются как изолированные индивидуумы и их мотивация вызывается свободой. Информирование происходит произвольно, используется самоконтроль. В целом речь идет в данном случае скорее о "стиле отсутствия управления".

МНОГОМЕРНЫЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ. Стиль управления многомерный, если во внимание принимаются несколько критериев оценки, причем существует свое измерение для каждого из критериев оценки, а критерий варьирует независимо от другого или других критериев и базируется на ориентации на сотрудников или на задачи.

Известны несколько исследований (например, Ликерта) многомерного стиля управления (табл. 5.1).



РИС. 5.6. Решетка поведения

Для иллюстрации многомерного стиля управления рассмотрим разработанную Блейком и Моутоном *решетку поведения* (рис. 5.6.), которая проста и наглядна.

По вертикальной оси системы координат изображается поведение управления, ориентированного на личность, по горизонтальной — ориентированного на задачу. Обе оси поделены на 9 степеней интенсивности. Цифра 9 обозначает наивысшую, цифра 1 — наименьшую интенсивность. Решетка поведения допускает 81 однозначно определяемое выражение стиля управления. Лежащие рядом, друг над другом или друг под другом стили различаются незначительно.

Из решетки поведения можно выделить пять типичных стилей управления.

- *Стиль 1.1* не направлен ни на высокую производительность, ни на заботу об отношениях между членами коллектива. Он подобен стилю *laissez-faire* (см. выше), может привести впоследствии к апатии и безынициативности. Конфликты избегаются.
- *Стиль 1.9* — человеческие отношения в коллективе создают раскованную, дружелюбную атмосферу, однако достигнутые результаты невелики. Конфликты не ожидаются до тех пор, пока сотрудник не испытывает давления по поводу своих рабочих обязанностей.
- *Стиль 5.5* ориентируется на средние показатели труда и среднюю удовлетворенность сотрудников. Он консервати-

вен и делает возможным достаточную производительность. Конфликты по возможности улаживаются.

- *Стиль 9.1* — ожидается высокая производительность без поддержки человеческих отношений в коллективе. Он соответствует авторитарному стилю управления. Конфликты подавляются.
- *Стиль 9.9* направлен на высокую производительность труда и высокую удовлетворенность сотрудников. Конфликты разрешаются сообща.

Решетка поведения (*Managerial Grid*) — основа бесчисленных семинаров по менеджменту, на которых обсуждается стиль управления. По данным немецкого института Grid, опрос работников управления показал, что большинство участников семинаров считают самым целесообразным и самым успешным стиль управления 9.9.

Между тем применить на практике стиль 9.9 достаточно трудно. Штоппл называет причины этого:

- низкий образовательный уровень сотрудников;
- недостаточное образование руководящих работников в вопросах управления;
- слабое идентифицирование сотрудников с задачей;
- недостаточная система информирования на предприятиях.
- традиционное представление о выгоде вызывает недостаточную готовность к принятию ответственности на себя;
- различные ценности и представления руководителя и сотрудников;
- иерархия ведет к психологической несовместимости руководителя и подчиненных.

Поэтому необходимо повышать уровень образования руководителя и подчиненных, а также изменять сознание.

Решетка управления дополнена Симоном, который вводит третье измерение — *поведение при управлении*.

УПРАВЛЕНИЕ МЕТОДОМ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ. Такое управление — технический прием, при котором компетенции и ответственность за действия передаются, насколько это возможно, сотрудникам, которые принимают и реализуют решения. Делегирование может быть направлено на любое поле деятельности предприятия. Однако следует отказаться от того, чтобы делегировать типично управленческие функции руководства, а также задачи с далеко идущими последствиями. При делегировании полномочий снимается нагрузка с руко-

ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ПО ДИКЕРТУ (1974) В ВИДЕ ТАБЛИЦЫ СТОЛБЦА (1970)

Правый стиль, ведущая	Авторитарный стиль		Руководство с учетом сотрудников	
	Глубокое принуждение Стиль 1	Низкое принуждение Стиль 2	Попытка Стиль 3	Коллективное руководство Стиль 4
Мотивация	Уверенность в авторитете без	Удовлетворение физиологических потребностей, личных интересов	Удовлетворение физиологических потребностей, личных интересов	Удовлетворение всех человеческих потребностей
Коммуникация	По вертикали сверху вниз	По вертикали, главным образом сверху вниз	По вертикали	По вертикали и горизонтали
Взаимодействие	Ничтожное	Ничтожное	Умеренное	Интенсивное
Принятие решений	"Наверху"	Стратегические решения — "наверху", делегирование "вниз" в малой степени	Стратегические решения — "наверху", делегирование "вниз" в высокой степени	На всех уровнях, обсуждение в коллективе по группам с привлечением других групп
Задание дейт	Приказы без обсуждения	Приказы с возможными обсуждениями	После обсуждения с подчиненными	В результате интенсивных обсуждений в группах
Контроль	Из центра. Строгое деление информационной организации	Главным образом из центра. Неформальная организация частично прототипируется	Главным образом из центра	Децентрализован. Неформальная организация исключает формальную
Т	Продовольственность	Средняя	Довольно высокая	Очень высокая
О	Собеседничество	Высокая	Довольно высокая	Низкая
	Несклонность к работе/тусовке	Высокая	Довольно высокая/высокая	Низкая/низкая
	Брак, обон и т. п.	Высокая	Довольно высокая	Низкая

водителя, поддерживается собственная инициатива работников, усиливаются их трудовая мотивация и готовность нести ответственность. Кроме того, сотрудникам должно быть оказано доверие в принятии решений под собственную ответственность.

Для того чтобы эффективно применять управление делегированием, необходимы:

- делегирование сотрудникам задач;
- делегирование сотрудникам компетенций;
- делегирование сотрудникам ответственности за действия;
- исключение возможности отзыва делегированных полномочий либо передачи их от одних сотрудников другим;
- установление порядка регулирования исключительных случаев;
- исключение возможности вмешательства руководителя при правильных действиях сотрудника;
- обязательность вмешательства руководителя в случае ошибки и получения результатов, урегулированных в особом порядке;
- принятие руководителем ответственности по руководству;
- создание соответствующей информационной системы.

Передаваемые задачи должны соответствовать способностям сотрудников, быть преимущественно однородными, завершенными по форме. Делегированные компетенции и ответственность за действия должны соответствовать друг другу по объему.

- *Преимущества* управления методом делегирования:
 - разгрузка руководителя;
 - возможность быстрого принятия грамотных решений;
 - сотрудникам передаются компетенции и ответственность за действия;
 - содействие развитию собственной инициативы, трудовой мотивации у сотрудников.
- *Недостатки* управления методом делегирования:
 - руководитель делегирует по возможности меньшее число интересных задач;
 - могут быть утверждены иерархические отношения;
 - сильна ориентация на задачи, а не на сотрудников;
 - установление иерархических отношений "по горизонтали".

Почему руководители недостаточно делегируют полномочия?

1. Опасение того, что подчиненные недостаточно компетентно выполняют поручения (делают ошибки).

2. Недоверие по отношению к компетентности подчиненных.

3. Опасение того, что подчиненные слишком быстро приобретают высокую компетенцию.

4. Опасение потери своего значения и сопутствующих ему благ.

5. Опасение потери собственного авторитета или статуса.

6. Опасение того, что руководитель сам потеряет контроль за данным вопросом.

7. Страх перед риском.

8. Нежелание отдавать работу, которой руководитель сам хорошо владеет.

9. Неумение консультировать подчиненных и управлять ими.

10. Недостаток времени для консультирования подчиненных и управления ими.

Почему подчиненные не готовы нести ответственность?

1. Недостаточная уверенность в себе.

2. Дефицит информации.

3. Страх перед возможной критикой.

4. Недостаточный положительный отклик на успешно выполненные поручения.

5. Недостаточная мотивированность сотрудника.

6. Отрицательная атмосфера рабочего места.

Как делегировать?

1. Тщательно выбрать задания, подлежащие делегированию.

2. Тщательно выбрать человека, кому делегировать.

3. Делегировать преимущественно "окончательные результаты" вместо точных методов выполнения задания.

4. Быть готовым к тому, что будут допущены ошибки и что их нужно простить.

5. Дать достаточно полномочий для выполнения задания до конца.

6. Информировать других, что делегировано и кому.

7. Делегировать постепенно и усложнять делегированные задания.

Применение того или иного стиля, а также его результаты зависят от многих факторов. Это прежде всего полное овладение одним из стилей руководства, предрасположенность коллектива к восприятию порой навязанного ему сверху стиля управления и руководства. При освоении науки управления

очень важно избежать ошибок. Анализ деятельности руководителей разного уровня и различных предприятий позволил специалистам выявить наиболее частые ошибки, допускаемые менеджерами. Десять основных ошибок в управлении персоналом на предприятии можно сформулировать следующим образом:

1. Стремление все делать самому.
2. Склонность давать возможность делам идти своим чередом.
3. Предубежденность против определенных работников.
4. Застывшие, схематичные или доктринерские установки.
5. Излишняя восприимчивость к иному, в том числе критическому, мнению.
6. Самоудовлетворенность или заносчивость.
7. Невосприимчивость к предложениям сотрудников.
8. Очевидное неуважение личности сотрудника, например допустимость критики при других.
9. Явное недоверие к сотрудникам.
10. Недостаточная последовательность в действиях.

И наоборот, опыт преуспевающих предприятий показал, что руководители этих предприятий в значительно большей степени:

- 1) ценят знание дела;
- 2) относятся к людям как к равным;
- 3) вознаграждают справедливо;
- 4) обнаруживают ошибки объективно;
- 5) надежны и лояльны;
- 6) выслушивают мнения, отличающиеся от своих;
- 7) имеют способность к нововведениям;
- 8) ценят прогресс;
- 9) имеют авторитет знатоков дела;
- 10) лишены предвзятости;
- 11) переносят критику;
- 12) способны к изменению, чем начальники малоуспешных предприятий.

Стиль управления или руководства — важнейший фактор в менеджменте на предприятии. Правильно определенный и успешно применяемый стиль позволяет наиболее эффективно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание.

5.5. ПАМЯТКА РУКОВОДИТЕЛЮ О СТИЛЕ И МЕТОДАХ РУКОВОДСТВА

Каждый руководитель в определенной мере должен быть и психологом, ибо правильный стиль руководства, благоприятная обстановка на работе, культура управленческого труда способствуют повышению качества и эффективности труда, оказывают решающее влияние на результаты деятельности коллектива. Поведение руководителя, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют росту производительности труда, развитию творческой инициативы работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда. Повседневная практика учит, что руководители, сумевшие добиться здоровых отношений в коллективе, наладившие прочный контакт и взаимоотношения между сотрудниками, добиваются лучших результатов в работе.

Настоящая Памятка имеет целью обобщить основные требования, которые жизнь ежедневно предъявляет к руководителю — административному работнику, организатору и воспитателю. Несомненно, что все качества, перечисленные в Памятке, не могут быть сосредоточены полностью в одном человеке. В ней приведены методические подходы, которые в определенной мере помогут руководителям в их работе.

Работать с Памяткой надо следующим образом: каждый пункт касается одной из сторон деятельности руководителя, поэтому желательно, чтобы все разделы любой руководитель анализировал с одной позиции: “А как это относится ко мне?”

Памятка поможет руководителю объяснить (понять) причины временных затруднений, встречающихся в работе, сделать выводы и применить их в практической деятельности. Памятка рекомендуется для руководителей при осуществлении практической работы по управлению как на производстве, так и в аппарате управления.

5.5.1. Роль руководителя

1. Немыслимо руководить современным коллективом без достаточной профессиональной квалификации, основательных технических, экономических, управленческих, педагогических знаний, понимания существа общественно-политических преобразований в стране, перехода к рынку, новым формам собственности.

2. От руководителя любого коллектива требуются высокая степень социально-культурной и политической зрелости, наличие системы в работе, постоянный профессиональный и служебный рост, творческое решение кадровых проблем, на базе которых можно организовать высококачественную и эффективную деятельность коллектива.

3. Современный руководитель должен уметь адаптироваться к быстро изменяющейся обстановке в производстве и жизни, быть непримиримым к рутине, благодушию, безответственности, застою. Он, работая динамично, должен постоянно повышать свой уровень знаний, умений и навыков, чтобы не оказаться "на обочине жизни" и не подвести возглавляемый коллектив.

4. Умелое сочетание теоретической подготовки с практикой позволит руководителю работать на современном научно-техническом уровне и творчески применять свои знания в управленческих ситуациях.

5. Принцип единоначалия означает как право руководителя на принятие решений, так и его личную ответственность за их выполнение. Руководитель несет ответственность не только за свою работу, но и за работу своих подчиненных.

6. Настоящий руководитель не только стремится к устранению конкретного недостатка, но и предусматривает меры, призванные воспрепятствовать возникновению этих недостатков в дальнейшем во всех звеньях возглавляемого им коллектива.

7. Каждый руководитель обязан работать так, чтобы стиль и методы его руководства соответствовали характеру современных взаимоотношений в обществе, выделяя главные задачи, не допуская работы по формуле "цель оправдывает средства", приводящей к перенапряжению коллектива. Задача руководителя — подобрать ровный, умеренный ритм работы аппарата управления, обеспечивающий высокую работоспособность в течение длительного времени.

8. Руководитель обязан создать в коллективе наиболее благоприятную атмосферу для свободного обмена мнениями, научиться совещаться с опытными людьми, внимательно выслушивать чужое мнение.

9. Каждый руководитель в работе должен опираться в первую очередь на изучение фактов и глубокий их анализ, а не исходить из случайных идей и субъективных точек зрения. Необъективность ведет либо к ложному самоутрачению, либо к переоценке реальных трудностей.

10. Девизом руководителя должно стать: *всегда можно сделать лучше, чем было до сих пор*. Существующий порядок — это не единственный из возможных. Руководитель должен постоянно искать лучшие формы и методы организации деятельности подчиненного ему коллектива. Избегайте, однако, слишком частых реформ. Они вносят в работу путаницу, беспорядок и неорганизованность.

11. Срыв задания может зачастую отразиться на деятельности всего предприятия, структурного подразделения. Поэтому при планировании работы руководитель должен учесть, какое место в ней занимают другие службы; предусмотреть, чтобы все необходимое им было включено в этот план, добиться в первую очередь выполнения межслужебных заданий.

5.5.2. Личные качества руководителя

1. *Выдержка*. Руководитель должен прежде всего уметь сдерживать проявления своего настроения, никогда не терять самообладания. Сильный, оптимистически настроенный человек и в окружающих вселяет спокойствие и уверенность в успехе дела, заражает энтузиазмом. Неспokoйный, нервный руководитель зря дергает и нервнует себя и подчиненных, часто портит им настроение с самого начала рабочего дня, и тем больше, чем сложнее обстановка. Невыдержанность одного лишь руководителя причиняет неприятности многим сотрудникам.

2. *Вежливость*. Руководитель, никогда не допускающий грубость с подчиненными, добивается в работе с ними лучших результатов. Вспыльчивостью, грубостью, криком трудно доказать свою правоту, скорее можно настроить собеседника против себя. Неизменная же вежливость положительно действует на самого нервного и раздражительного работника (сотрудника).

3. *Тактичность*. Деятельность руководителя как организатора нелепая без тактичного отношения к сотрудникам. Распекая человека, нужно не унижать его, а оставлять ему веру в свои силы. Наказывая за проступок, важно разъяснить, что он портит личную репутацию. Никогда не следует критиковать ради самой критики.

4. *Скромность*. Это необходимое для каждого руководителя качество. Подчеркивание своих заслуг, любое давление авторитетом на подчиненных недопустимы. Если руководитель подготовил предложение, то лучше, если оно будет выдвинуто от имени всего коллектива, и наоборот, если подчиненные самостоятельно разработали какое-то решение, руководитель не имеет права ставить свое имя впереди всех.

5. *Непримиримость к лести.* Нет лучшего способа усынить бдительность человека, чем лести, ибо иногда трудно отличить, где лести, а где проявление действительного уважения. Руководитель должен пресекать любое восхваление его достоинств, но в то же время не бояться хвалить тех сотрудников, которые этого заслужили. Нужно только помнить, что хвалить человека, даже за дело, непосредственно перед тем, когда хочешь его о чем-то попросить, — тоже лести.

6. *Чуткость.* Хороший руководитель знает своих подчиненных (сотрудников) не только по имени, но и по отчеству, интересуется проблемами, возникающими в их личной жизни, условиями быта. Умеет вовремя заметить, что сотрудник расстроен, и по мере возможностей помочь ему, поинтересоваться здоровьем, спросить о детях, поздравить с днем рождения, к месту пошутить — это облегчает ему работу с людьми, помогает завоевывать доверие, создать хорошее настроение в коллективе.

7. *Самокритичность.* Неотъемлемыми качествами каждого руководителя должны быть умение объективно оценивать свою деятельность, критически относиться к своим недостаткам, способность не только признать свою ошибку, но и отменить неправильное решение.

8. *Самодисциплина.* От организации труда самого руководителя, его личного примера зачастую зависят количество и качество работы коллектива. Если руководитель небрежен, неаккуратен, халатно относится к своим обязанностям, он может быть уверен, что все эти качества в той или иной мере присущи и его сотрудникам. Хороший руководитель не только рассказывает, но и показывает (в том числе собственным примером), как надо делать.

9. *Требовательность.* Руководитель только в том случае сможет наладить работу сотрудников, если будет систематически требовать от них выполнения их задач. Попустительство в этом вопросе приводит к безответственности, расхлябанности, волоките, что дезорганизует всю работу коллектива.

10. *Равное отношение ко всем.* В своей работе руководитель должен обязательно опираться на всех сотрудников. Практика окружать себя избранными и в дальнейшем полагаться только на них восстанавливает против руководителя остальную часть коллектива.

5.5.3. Руководитель и коллектив

1. Залог успешной работы коллектива, благоприятной атмосферы в нем — психологическая совместимость его членов.

Отношения товарищества и взаимопомощи, сложившиеся внутри коллектива, создают условия для плодотворной деятельности, устраняют неприязнь, подозрительность, зависть, недоверие.

Построить правильные, хорошие взаимоотношения в коллективе, поддерживать чувство взаимной симпатии работников друг к другу, уметь руководить — это искусство. Хорошие качества руководителя определяются главным образом тем, насколько он образован, а также его самодисциплиной, энергией, настойчивостью, способностью принимать оптимальные решения, смелостью и чувством ответственности.

2. Если руководитель хочет иметь крепкий, спаянный коллектив, он должен подбирать кадры по принципу: *каждый человек соответствует занимаемой должности и каждая должность — занимающему ее человеку.*

3. В вопросах работы руководитель не имеет права следовать личным симпатиям и антипатиям. Приоритетными для него должны быть деловые качества сотрудника, его активность, отношение к работе, полезность для общего дела.

4. Руководитель должен постоянно помнить, что более ценным является не шаблонное исполнение приказа, а творческая самостоятельность. Сознательное, активное отношение к труду — одно из неперенных условий развития личности. Поэтому нужно обязательно поощрять проявление инициативы подчиненными, отмечать каждое их достижение.

5. Своевременный контроль обеспечивает и своевременное выполнение заданий, но ни в коем случае контроль не должен принимать характер мелочной опеки. Доверие к сотрудникам в сочетании с предоставлением им относительной самостоятельности в работе должно стать основным показателем стиля работы каждого руководителя. Настоящий руководитель не подавляет талантов и способностей окружающих, а помогает им полнее раскрыться.

6. Руководитель должен помнить, что он отвечает за работу вверенного ему коллектива в любое время. Поэтому он обязан подготовить себе преемников, которые в его отсутствие (болезнь, отпуск, командировка) могли бы выполнять его обязанности без ущерба для дела.

7. Целесообразна такая организация труда помощников, когда они имеют "скользящий" круг обязанностей, т.е. время от времени меняются (между собой) сферами деятельности. Это позволяет ознакомить их со всем аппаратом и подготовить к дальнейшей самостоятельной работе.

8. Ничто так не подрывает авторитет руководителя, как неумение сдерживать свое слово. Семь раз взвесьте свои возможности, прежде чем один раз пообещать. Но, дав слово, приложите все силы и энергию для выполнения обещанного.

9. Нельзя переносить выполнение текущих дел на часы приема посетителей. Люди, которые ожидают, когда вы освободитесь, тратят столько же сил, как на самую тяжелую умственную работу. Поэтому если у руководителя приемная всегда полна посетителями, то это не признак его бурной деятельности, а лишь пример, как не надо работать.

10. В аппарате управления современным коллективом деятельность одного работника тесно связана с деятельностью других. Поэтому знать чужие обязанности ничуть не менее важно, чем свои. Это поможет избежать дублирования в работе аппарата управления фирмы (предприятия, организации), лишней траты времени на повторение того, что уже сделано или что может сделать намного быстрее специалист. Знать свои обязанности и уметь их выполнять означает определить, когда следует прибегнуть к помощи другого сотрудника.

11. Руководитель обязан добиться таких взаимоотношений в коллективе, когда подчиненные в непредвиденных ситуациях сразу же информируют его об опасности срыва или невыполнения задания в срок.

12. Требуя от подчиненных строгого соблюдения дисциплины, будьте требовательны в первую очередь к себе. Ибо, хотя "начальство никогда не опаздывает, а только задерживается", приходить на работу позже всех — лучший способ доказать, что вы ею мало интересуетесь.

13. Ничто так не раздражает людей, как безделье. Поэтому лучше давать задания с более сжатыми сроками, чем с растянутыми. Условия и границы, в которых должна протекать работа, должны быть строго оговорены. В противном случае работа никогда не будет доведена до конца.

14. Строже должен быть наказан не тот работник, который плохо выполнил работу, а тот, который совсем не выполнял, считая, что раз ничего не сделано, то не за что и наказывать.

15. Справедливость прежде всего. Если вы хвалите или порицаете за дело, ваше мнение будет высоко цениться в коллективе. Помните, что ни один проступок не должен оставаться незамеченным, иначе возникают безнаказанность и безответственность. Однако мера наказания должна соответствовать степени проступка. Бойтесь излишней строгостью вызвать озлобление.

16. Между проступком и наказанием нет и не может быть линейной зависимости. Хороший работник, допустивший промах в первый раз, не может быть наказан со всей строгостью. Первый выговор всегда нужно делать наедине. Следует помнить, что есть люди, психологически легкоуязвимые. К ним применять разные взыскания нужно особенно осторожно, так как несправедливое наказание легко может вызвать у них озлобленность или даже психическое заболевание.

17. Только в крайнем случае разрешается применять выговор в присутствии коллег. Излишнее злоупотребление распеканиями создает в коллективе дополнительные промахи, и все это лишь приводит к потере доверия к руководителю.

5.5.4. Цените время

1. Время — неоценимое богатство, и его надо беречь. Требуйте от себя и подчиненных точного и конкретного изложения вопросов по существу. Длинные разглагольствования мешают выделить главную мысль, затрудняют взаимопонимание и отнимают много времени. Нужно говорить так, чтобы вас поняли с первого раза.

2. Умейте слушать. Не перебивайте собеседника, проследите его мысль до конца. Свои замечания вы всегда успеете высказать, ведь именно за этим к вам обращаются. Одна из первостепенных задач каждого руководителя, каждого работника — научиться планировать свой рабочий день, выработать умение следовать намеченному плану, экономить время. Научитесь лично владеть компьютером (как пользователь), использовать оргтехнику.

3. Заранее составив расписание дня, вы не только избегаете долгих раздумий, с чего бы начать работу или что же делать дальше, но и будете уверены, что все намеченное вами будет выполнено.

4. Никогда не нужно откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня, даже если эта работа вам не нравится. Научитесь быть решительным. Располагая определенными фактами, решайте и действуйте.

5. Поставьте своей целью выполнить все задуманные вами работы в строго намеченные сроки. Вы сами убедитесь, насколько более плодотворным станет ваш рабочий день. Сосредоточьтесь на главном. Запишите на листке самые срочные дела в порядке их важности. Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним-двумя из намеченных дел, на завтра вы снова сосредоточитесь на самом главном.

6. Даже при наличии компьютера записная книжка может стать хорошим подспорьем в работе, если вы привыкнете ею пользоваться. Заносите в нее номера телефонов, адреса и другие сведения, которые могут вам понадобиться в любую минуту.

7. Попробуйте утром, в начале рабочего дня, уделить несколько минут "самонастройке", умственной гимнастике. Просмотрите расписание дня, продумайте, какими путями будете осуществлять намеченные цели. Эти 5—6 минут (но не более) создадут вам психологическую настройку, зададут тон на весь день. Для разумного использования времени важно не только планировать работу, но и уметь анализировать, на что оно расходуется.

8. Привыкайте в свободную минуту проверять состояние своего письменного стола. Такие мелочи, как пропавшие лезвия или карандаш, могут затянуть любую работу. Лучше всего, если вы в конце рабочего дня проверите наличие всех канцелярских принадлежностей, необходимых завтра.

Не упускайте из виду мелочи. Вы можете избежать небольших, но растрачивающих время издержек, если будете по возможности предупреждать наступление внезапных мелких кризисов.

Приступайте к делу сразу же, раз вы знаете, что надо делать. Тут нельзя дать никаких советов. Никто, кроме вас, не сможет помочь вам избавиться от привычки мешкать с делами.

Начинайте раньше. Начиная рабочий день всего на 15—20 минут раньше того, к чему вы привыкли, вы зададите гон всему дню.

Воспитывайте уважение к своему времени. Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему.

Цените время и свое, и чужое! Остерегайтесь любителей поговорить в рабочее время: они сорвут вам самые прекрасные планы и намерения. Умейте приостанавливать праздный разговор.

Научитесь говорить "нет". Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченными в такие дела, которыми вы никогда не занялись бы по своей воле. Часть вашей программы самодисциплины и экономии времени должна состоять из того, чтобы отделять второстепенное от главного.

Не увязайте в телефонных разговорах. Ничто не может соперничать с телефоном как средством экономии времени, когда надо получить какие-то данные, выяснить недоразумение,

дать указание или условиться о свиданиях. Но всегда также есть искушение просто поболтать по телефону. Оберегайте себя от этого, заранее определяя, ради чего вы снимаете трубку и с кем собираетесь говорить. А затем ведите разговор по-деловому.

Учитесь слушать. Вы избежите серьезных ошибок, повторений и переделок, если с первого раза будете стремиться получить исчерпывающие указания и сведения. Явившись на совещание к 14.30, если оно назначено на 15.00, вы потеряете ценное время. Поэтому, прежде чем что-то делать, уточните, *где, когда, что, почему*. Если что-нибудь остается неясным, сразу же задайте вопрос для выяснения.

5.5.5. Главные принципы постановки заданий

Деятельность руководителя в основном заключается в выборе методов и средств осуществления определенной задачи, которая выполняется штатом его сотрудников. Поэтому от правильности распоряжения иногда зависит успех всей работы. Ниже приводятся основные принципы постановки заданий.

1. *Давать как можно меньше распоряжений.* Чем больше отдается распоряжений, тем труднее осуществляются их реализация и контроль исполнения, много времени уходит на объяснение, что и как должен делать каждый исполнитель. Кроме того, если проблема чересчур раздроблена, распределена между многими сотрудниками, то неизбежно дублирование в их работе. Руководитель должен выделять в первую очередь главное — одну, но основную задачу, решение которой определяет дальнейшее направление в работе.

2. *Не давать много распоряжений одновременно.* Целесообразно давать задания в разное время в той последовательности, в которой они должны выполняться. Это обеспечит исполнителю возможность заняться каждой задачей (проблемой) отдельно, не отвлекаясь и не распыляясь.

3. *Давать распоряжения в наиболее удобный момент.* Если исполнитель в данное время занят другой, более важной и срочной работой, он не сможет хорошо уяснить, продумать новое задание. В результате этого резко снижается эффективность выполнения распоряжения. Каждый сотрудник в каждый текущий момент должен заниматься только одним заданием, выполнять одну функцию и полностью нести за нее ответственность.

5.5.6. Главные причины невыполнения распоряжений и пути их устранения

1. Распоряжение было плохо сформулировано, не раскрывало цели и характер работы либо недостаточно разъяснено. В этом случае руководитель должен его пересмотреть и выправить.

2. Распоряжение было отдано правильно, но плохо понято исполнителем. Руководитель обязан убедиться в том, что его поняли. Исполнитель не должен принимать распоряжений, пока не уяснит себе их смысл.

3. Распоряжение было отдано правильно и хорошо понято исполнителем, но исполнитель не имел необходимых условий для его выполнения и преодоления встречающихся затруднений. В этом случае руководитель должен, отдавая распоряжение или в ходе его выполнения, обеспечить условия, выходящие за рамки компетенции сотрудника. Последний же должен иметь мужество признать свою неспособность выполнить данное распоряжение и потребовать обеспечения дополнительных средств и условий.

4. Все необходимые предпосылки для исполнения распоряжения были обеспечены, но исполнитель был либо недостаточно заинтересован, либо внутренне не согласен с распоряжением. Здесь вина падает главным образом на исполнителя, но и руководитель не может полностью снять с себя ответственность, так как в его обязанности входят убеждение подчиненных и поиск правильного пути для повышения их заинтересованности в работе.

5. Все приказы и инструкции должны быть конкретными, исчерпывающими, наглядными, точно адресованными и с указанием сроков исполнения.

5.5.7. Негативные принципы, т.е. “как не надо работать”

Выше изложены объективные причины, мешающие выполнению задания. Здесь приводятся субъективные (негативные) принципы, с помощью которых можно уклониться от выполнения задания, избежать ответственности. Важно только помнить, что ни один из перечисленных ниже принципов не встречается в чистом виде и не всеми сознательно применяется — в этом состоит главная трудность их распознавания. Постоянно помня негативные принципы работы, всегда можно определить момент, когда дело начинает клониться к невы-

полнению, определить, кто и как тормозит дело и чего хочет в результате этого добиться.

Основные негативные принципы.

1. Брать задания без указания срока их выполнения: никогда не будешь обвинен в срыве сроков и в невыполнении заданий.

2. Посреди дела “заболеть”, уехать в командировку, в отпуск.

3. Не закончив дела, напроситься еще на какое-нибудь задание: потом будет оправдание, что первое задание не выполнено из-за перегруженности.

4. Доказать, что данный вопрос не входит в ваши обязанности, в частности что “это” надо решать начальнику самому.

5. Заявить, что для окончательного решения вопроса (или даже для его начала) нужно от третьей инстанции получить какие-либо сведения.

6. Жаловаться, что вам не помогают. Это дает возможность смазать вопрос об обязанностях и возвалить на начальника часть своих функций.

7. Заявить, что у вас мало прав. Это позволяет забыть, что права даются для наилучшего выполнения обязанностей.

8. Держаться подальше от руководителя, уклоняться от руководства (стараться “не подвергаться” руководству) — всегда будет возможность сказать, что вами не руководили.

9. Не выполнять задания, ссылаясь на то, что некоторое время назад ваш начальник говорил совсем обратное или, по крайней мере, соглашался с возражениями против этого задания.

10. Давать себе оценку за начальника (*“Я думал, что вы со мной будете согласны”*) или переоценивать начальника (*“Я думал, что вы догадаетесь”*).

11. Казаться всегда обиженным — можно будет в любую минуту оправдаться тем, что “в такой обстановке невозможно работать”.

12. Представить дело как малоизученное и заявить, что здесь будет решена лишь часть задачи либо даже что результат не будет найден или он будет отрицательным.

13. Заявить, что задача вам не по плечу (*“Я не профессор”* или *“Я академик не кончал”*).

14. Обвинить начальника в предвзятости (*“Я знаю, что вы хотите меня уволить и ищете, к чему придаться”*). Это, по существу, является разновидностью шантажа.

15. Пообещать пожаловаться “выше”.

16. Обвинить начальника в том, что его нельзя понять, что он дает бестолковые задания (т.е. *"И сам не очень-то!"*), сам ничего не делает и не может, а только требует и, наоборот, что он вас когда-либо или сейчас не понял.

17. Делать вид, что задание нужно лично начальнику, а вообще-то оно ни к чему; если работа не будет сделана, не за что и наказывать.

18. Рассуждать о своей работе с позиции безнадежности — всегда можно сказать: *"Делай — не делай, ничего не изменится"*.

19. Заметив ошибку или неточность в задании, использовать ее для объяснения причины невыполнения задания.

20. Давать согласие, разрешение на что-нибудь только тогда, когда согласны все ваши подчиненные. *Тогда и решения принимать просто, и отношения ни с кем не портятся*.

21. Рассуждать наивно. В этом случае у собеседника появляется желание вас учить и, следовательно, решить за вас часть дела. Заодно можно узнать сведения, которые иначе вы никогда не узнали бы.

22. "Напроситься" на грубость или незаконные действия: это дает возможность некоторое время работать бесконтрольно.

23. Слыть беспомощным и вызывать сочувствие: на таких не обижаются.

Глава 6

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

6.1. ОЦЕНКА ТРУДА И РАБОЧЕГО МЕСТА

Оценка труда и рабочего места служит для исследования различных трудовых функций на предприятии, с тем чтобы выяснить их соотношение друг с другом по содержанию либо по предъявляемым к ним требованиям. Для оценки трудовых функций устанавливается величина результата труда человека, т. е. результат, который достигается в среднем каждым достаточно пригодным работником при наличии у него соответствующего навыка и без вреда для его здоровья в течение длительного времени, если работник при этом разумно распределяет рабочее время и время отдыха.

Оценки труда и рабочего места используются для определения заработной платы, а также численно выражают степень тяжести работы, что важно для отбора персонала. Основой для оценки труда служит коллективный и качественный анализ труда и рабочего места. Он состоит из исследования трудовой функции и ее описания.

- При исследовании трудовой функции разграничивают оцениваемые предметы. При этом следует выяснить, должны ли быть оценены производственный процесс и рабочее место. Если такое решение принято, то производственный процесс оценивается по виду, содержанию, объему составляющих его частей. Исследование трудовой функции должно распространяться также на рабочие механизмы и оборотные средства предприятия, на условия труда и организацию производственного процесса. В заключение должны быть учтены рабочие инструкции, контроль, надзор, а также механизм перепроверки, принятия результатов труда. Объективное мнение должно быть выражено по каждому отдельному требованию, должны быть определены степень и продолжительность нагрузки. В качестве методов иссле-

дования могут быть использованы наблюдения и опрос, а для того чтобы получить полную картину, часто используют и то и другое.

- Описание трудовой функции может и не содержать отдельных деталей, однако в нем должно быть достаточное количество необходимых для оценки данных. Поскольку описание трудовой функции — основа для последующих оценок, оно должно быть очень точным, однозначным, правильным, тщательным, понятным, единым по существу.

Описание трудовой функции охватывает следующие важные моменты:

- поставленные трудовые задачи;
- желаемый результат труда;
- производственный процесс;
- используемые средства.

В производственной практике для описания используют соответствующие схемы или формуляры.

Информация, полученная в результате качественного анализа труда, делает возможным оценку труда, в том числе суммарную и аналитическую.

В основу этих оценок положена так называемая “женевская схема”, содержащая умственные и физические требования, ответственность и условия труда.

СУММАРНАЯ ОЦЕНКА ТРУДА. При использовании данного метода предмет оценки рассматривается как единое целое, осуществляется общая оценка, которая, однако, не исключает того, что могут быть при этом учтены особые оценочные признаки. Нагрузка не определяется посредством систематического анализа отдельных видов требований, оценочные признаки являются скорее способом общего рассмотрения. Таким образом, комиссия получает общее представление о результатах труда и работе предприятия в целом.

Суммарная оценка труда может осуществляться способом должностного порядка и способом оклада по разряду.

Способ должностного порядка. Сначала представляется список имеющейся на предприятии работы. Для этого существуют так называемые описания видов работ, например работ А — Е.

После этого в соответствии со степенью нагрузки каждого вида работы составляется список должностей путем парного сопоставления или способом взаимного сравнения. Например:

Степень нагрузки

$A < C$
$D > A$
$C > B$
$D < C$
$E < A$

Задается должностной порядок

Работа
D
C
B
A
E

Преимущества этого способа:

- простота применения;
- минимум расходов;
- легкое понимание.

Недостатки этого способа:

- неизвестна степень должностных различий;
- не определены виды требований;
- оценка очень субъективна.

Во избежание ошибок способ должностного порядка применим только на малых предприятиях.

Способ оклада по разряду. При таком способе на каждый разряд приходится несколько окладов, что указывает на разную степень нагрузки, которая видна из описаний и примеров. Способ оклада по разряду часто находит применение в тарифных договорах, где представлены 6 — 12 разрядов (табл. 6.1).

Оцененные виды труда в соответствии со степенью нагрузки группируют по соответствующим разрядам.

Преимущества этого способа в простоте применения, минимуме затрат.

Недостатки этого способа в опасности схематизации, недостаточности учета индивидуальных способностей и технического развития.

Таблица 6.1

ВЫПИСКА ИЗ РЫНОЧНОГО СОГЛАШЕНИЯ ПО ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ
КОНЦЕРНА МЕТАЛЛОЭЛЕКТРОННОЙ ИНДУСТРИИ
"НОРДХАЙН-ВЕСТФАЛИЯ" НА 1970 г.

Разряд	Требования к разряду	Ставка, %
1	2	3
1	Простая работа с малой нагрузкой, которая может быть выполнена без предварительных знаний, после некоторых указаний	75
2	Работа с небольшой нагрузкой, требующая 4-недельного обучения	80

1	2	3
3	Простая работа, которая может быть выполнена без предварительных знаний, после некоторых указаний	85
4	Работа, требующая 3-недельного обучения	90
5	Работа, требующая 4-недельного обучения	95
6	Работа, требующая специального образования	100
7	Работа, выполнение которой предполагает умение, получаемое соответствующим профессиональным обучением (специальность)	108
8	Работа, относящаяся к тяжелым видам труда, выполнение которой требует знаний, умений и многолетнего опыта	118
9	Высокооцениваемый вид работы, выполнение которого базируется на знаниях, самостоятельности и высокой ответственности	125
10	Высокооцениваемый труд, требующий больших умений и теоретических знаний, самостоятельного выполнения и высокой ответственности *	

* Оплата по тарифному договору.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТРУДА. При такой оценке труда в противоположность суммарной оценивается не нагрузка в целом, а степень нагрузки для каждого вида требований. Общая нагрузка вычисляется на основании отдельных оценочных суждений (табл. 6. 2).

Таблица 6.2

ВИДЫ ТРЕБОВАНИЙ ПО "ЖЕНЕВСКОЙ СХЕМЕ"

Требования	Умение	Нагрузка
Умственные	x	x
Физические	x	x
Ответственность		x
Условия труда		x

Как видно из рис. 6.1, умения и нагрузка являются основными понятиями схемы, которым соответствуют умственные и физические требования.

6.2. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала на предприятиях должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные комиссией, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать.

Для оценки персонала имеют значение прежде всего ее задачи, цели, виды, методы, критерии и т. д.

Задачи. Персональная оценка может служить для:

- Определения размеров вознаграждения, так как лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможно справедливо оплатить его труд.
- Управления, так как с ее помощью, а также с помощью оценочного разговора, который часто проводится после нее, сотруднику можно показать его место в соответствии с его достижениями.
- Развития персонала, так как обеспечивает выбор достойных поощрения и содействия работников, выяснение целей дальнейшего образования.

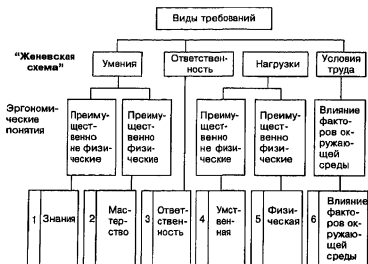


РИС. 6.1. Виды требований с учетом эргономической точки зрения

- Рационального использования сотрудника, поскольку обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об оставлении рабочего места.
- Трудовой мотивации, так как она — импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение достижений.

Гауглер приводит следующие данные по персональной оценке на немецких предприятиях в соответствии с эмпирическими исследованиями Института социальных исследований:

Задачи персональной оценки	Частота использования персональной оценки, %
Использование сотрудника	66
Инструмент управления	62
Определение размеров вознаграждения	56
База для развития сотрудника	53
Трудовая мотивация	43

Цели. Персональная оценка имеет следующие особо важные цели:

- *Объективация работы сотрудника.*
- *Улучшение качества управления*, которое достигается путем периодических и систематических персональных оценок.
- *Единство действий в управлении*, так как единая система оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и будут более эффективными.
- *Более эффективное использование потенциала.* Коллектив предприятия обладает потенциалом, который должен быть использован по возможности лучшим образом.
- *Повышение производительности*, так как персональные оценки — стимул для оцениваемых. Длительность повышения производительности существенно зависит от правильности персональной оценки.

Виды. Виды персональных оценок следует различать по многим критериям, которые используются в производственной практике:

- В соответствии с критериями систематичности выделяют:

системную оценку, осуществляемую путем всех важнейших признаков оценки (например, процесс оценки, критерии оценки, способ измерения оценки);

бессистемную оценку, при которой оценивающему лицу предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки.

- В соответствии с критериями регулярности различают:

регулярные оценки, которые используются чаще всего непрерывно, например для определения размера вознаграждения. Обычно такие непрерывные персональные оценки проводятся с периодичностью раз в полгода, в год, в два года;

оценки, обусловленные каким-то случаем, например:

истечением испытательного срока,
перемещением и передвижением по службе,
мерами дисциплинарной ответственности,
желанием получить справку-характеристику с места работы, увольнением.

В зависимости от случая используются соответствующие процессы вынесения оценки. Не рекомендуется использовать вместе регулярные и обусловленные случаем оценки.

- В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают несколько видов персональных оценок:

количественную оценку, связанную исключительно с количественными показателями труда, для чего используется достигнутый результат;

качественную оценку, учитывающую качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива и т.д.);

аналитическое оценивание, которое происходит при суммировании оценок по всем критериям (используют преимущественно в производственной практике).

Персональные оценки могут проводиться как с ведома, так и без ведома оцениваемого, при этом не важно, объявлялось это или нет, а также получил сотрудник результаты оценки или нет.

Методы. Персональная оценка определяется критериями оценки, взвешиванием критериев, измерением оценки, методом критических случаев, сравнением заданных величин.

Критерии оценки. Используемые для персональной оценки критерии разнообразны. Типичными являются следующие:

Самовыражение	Проявление личных качеств соразмерным способом
Внешний вид	Соответствие одежды, обуви, внешности общепринятым нормам
Самосознание	Полное понимание самого себя, своего значения, своей роли
Формы обхождения	Вид поведения

В производственной практике для персональной оценки наиболее часто используются нижеперечисленные критерии:

Критерии оценки	Частота использования (%)
Профессиональные знания	80
Прилежание и участие в работе	74
Поведение в отношении руководителей и сотрудников	72
Надежность	64
Качество работы	62
Величина выполняемой нагрузки	58
Способность к самовыражению	54
Темп работы	54
Способность к организации и планированию	48
Готовность нести ответственность	45

Взвешивание критериев. Если при использовании аналитического оценивания получается общий результат по итогам взвешивания критериев, возникает вопрос, все ли критерии в данном общем результате равноценны и должны в одинаковой мере приниматься во внимание либо определенным критериям следует придать большее значение.

Поскольку при использовании системы персональной оценки результаты должны быть сравнимы, а субъективное влияние оценивающего лица на результат оценки должно быть по возможности снижено, то данная система нуждается в одном из представленных способов измерения оценки.

Только при наличии определенного проградуированного эталона возможно установить математическим путем общую оценку, для чего необходимы использование метода критических случаев и сравнение заданных величин.

Способ измерения оценки. В ходе данного процесса для критериев оценки разрабатывается шкала оценки. Это может быть общая, приемлемая для всех критериев шкала или для каждо-

го критерия своя шкала. Оценивающее лицо при оценке должно обозначить цену деления определенной шкалы и на основании этого дать оценку. Возможно использование различных видов шкал.

- *Описательная шкала* — при описании делений для каждой из них применяются словесные определения, например:

Критерий оценки	Частота совершения ошибок, которые можно предусмотреть
Шкала оценки	Работает без ошибок Иногда совершает ошибки Часто совершает ошибки

Номинальная шкала, деления которой описываются понятиями:

очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо;
постоянно, часто, иногда, редко, никогда;
высоко, средне, слабо;
преимущественно средне, ниже среднего, например:

Критерий оценки	Пунктуальность
Шкала оценки	Постоянно, часто, иногда, редко, никогда

- *Нумерационная шкала* содержит оценки, обозначенные цифрами. Это могут быть, к примеру, цифры от 1 до 10. При этом в производственной практике встречаются шкалы, направленные как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.
- *Графическая шкала* использует графическое изображение, которое может быть представлено в виде линии или круга. Разумеется, в результате комбинации могут появиться и многие другие виды шкал, например следующая:

Критерий оценки: производительность

- 5 Работает очень быстро. Очень расторопен. Постоянно без большой спешки делает максимально возможное количество работы
- 4 Работает быстро. Расторопен. Делает без большой спешки большое количество работы
- 3 Работает равномерно. Как правило, делает тот объем работы, который достигается в среднем
- 2 Работает медленно. На все дела затрачивает больше времени, чем обычно для этого требуется. Не достигается средняя производительность
- 1 Работает очень медленно, практически ничто не продвигается вперед. Далеко от достижения ожидаемой производительности

Рекомендуется не устанавливать слишком много ступеней оценки. Наиболее часто число используемых ступеней равно пяти.

Метод критических случаев. Для осуществления оценки по данному методу собираются все имевшие место в течение определенного времени случаи, в которых принимал участие сотрудник:

негативные (например, непунктуальность, ошибки, агрессивность);

позитивные (например, успехи на переговорах, самостоятельность, снижение затрат).

Собранные случаи могут быть различным способом применены для персональной оценки. При этом используют:

суммарный подсчет позитивных и негативных случаев;

аналитическое оценивание для получения оценок в соответствии с заданными критериями;

взвешивание различных случаев с использованием заданных директив взвешивания.

Метод критических случаев до сегодняшнего дня не применялся в производственной практике в качестве самостоятельного процесса, а лишь использовался вместе с другими методами.

Сравнение заданных величин. В случае, когда каждому сотруднику определены количественные цели, его оценка может осуществляться по ходу их достижения. Этапы персональной оценки здесь, как правило, обозначаются степенью достижения цели (в %). Величина 100% означает, что заданная цель полностью достигнута; величины менее 100% означают, что цель не достигнута; величины свыше 100% указывают, что поставленная задача перевыполнена.

Когда используют аналитическое оценивание, то сравнение с заданной величиной может привести к следующему результату:

Критерии оценки	Достижение цели, %
Производительность	110
Профессиональные возможности	105
Готовность нести ответственность	90
Качество управления	100
Способность оперативного управления	90
Успехи в рационализации	70
Общий результат	95,8

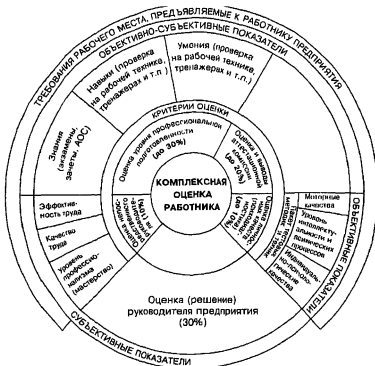


РИС. 6. 2. Структура комплексной оценки работника предприятия

Оценка результатов труда — основа для комплексной аттестации персонала и служит для нее информационно-аналитической базой. В самом общем виде структура оценки работника дана на рис. 6.2, а структура оценки профессионализма — на рис. 6.3.

6.3. ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (несколько уровней) и кадровыми службами. Последние, основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала и контролируют их претворение на практике. В крупных корпорациях этому сопутствуют жесткая регламентация и формали-

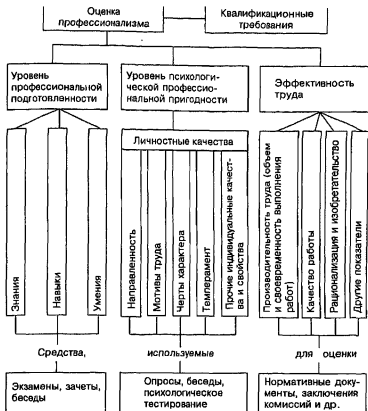


РИС. 6.3. Структура оценки профессионализма работника

зация всех этапов и процедур оценки, и прежде всего самих оценочных форм, снабженных подробными инструктивными материалами.

Эти службы помогают внедрять системы оценки, разрабатывают программы обучения руководителей, проводят опросы и обследования для выяснения их эффективности. Кадровые службы организуют хранение всей информации в автоматизированных банках данных. Эта фактическая и оценочная информация, собираемая во многих фирмах по самой широкой программе, представляет реальную базу кадрового планирования, расчетов потребности в дополнительном персонале, составления программ внутрифирменного обучения, организации конкурсного замещения вакантных должностей и, конеч-



РИС. 6.4 Оценка кадров

но, оплаты труда работников. В разных фирмах акцент сделан на том или ином направлении работы в зависимости от кадровой политики фирмы.

Обобщенно оценку можно представить в следующем виде (рис. 6.4).

Оценка кадров может преследовать различные цели:

- стать основой для проведения аттестации;
- дифференциация заработной платы и окладов;
- способствовать повышению квалификации, контролю результатов;
- решение вопросов по отбору и подбору кадров (продвижение по службе, перевод на другое место работы, увольнение) и контроль этих решений;
- способствовать коммуникативности, общению;
- удовлетворение потребностей в информации.

Решающая роль в оценке отводится непосредственному начальнику, который лучше других знает своих подчиненных, несет полную ответственность за результаты их деятельности, правильное применение мер поощрения и наказания, за их обучение и развитие. Оценки, которые выставляет руководитель, обобщают представления, полученные им при постоянном общении с подчиненными. В то же время необходимость участия в оценке побуждает руководителя в промежутке между оценочными сессиями уделять больше времени подчиненным, взвешивать сильные и слабые стороны их профессиональной подготовки, анализировать деловые и личные качества, находить пути закрепления работников, увереннее контролировать их работу. Считается, что одна из целей оценки —

усиливать внимание управляющих к работе с подчиненными, развивать навыки руководства ими.

Непосредственный руководитель лично заполняет оценочную форму. Такой порядок принят почти повсеместно. Некоторые компании применяют процедуру с участием представителя кадровой службы. В этом случае оценочная форма заполняется специалистом службы в ходе обсуждения с руководителями. Такая процедура используется, когда критерии и инструкции по проведению оценок разработаны недостаточно подробно или руководители не имеют большого опыта и подготовки в этой области. Специалист кадровой службы направляет обсуждение таким образом, чтобы все факторы были рассмотрены. В то же время считается, что специалист не должен оказывать давление на руководителя и даже высказывать в беседе свою точку зрения по существу вопроса.

Виды аттестации. Аттестация работников в зависимости от ее повода бывает очередная, по истечении испытательного срока, для продвижения по службе, перевода в другое подразделение.

Очередная аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех работников. Основа аттестации — описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности.

Аттестация по истечении испытательного срока преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого.

Аттестация для продвижения по службе проводится с учетом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей, при этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности.

Аналогичные подходы могут быть использованы при аттестации руководителя (специалиста) при переводе его в другое структурное подразделение, если существенно меняются обязанности и решаемые задачи.

Аттестация работников, вновь принятых на работу, проводится через шесть месяцев, а затем ежегодно.

Порядок проведения аттестации. Ниже приводятся последовательность действий и основные моменты этой процедуры:

1. Проведению аттестации предшествует подготовительная работа, организуемая руководителем кадровой службы, который:

- разрабатывает критерии и показатели оценки по категориям должностей;

- подготавливает необходимое число бланков Доклада-оценки деятельности работника;

- знакомит аттестуемых с инструкцией по заполнению бланка Доклада-оценки;

- утверждает график проведения аттестации;

- готовит необходимые материалы на аттестуемых;

- оказывает организационно-методическую помощь подразделениям по проведению аттестации служащих.

2. Организация аттестации в подразделениях возлагается на их руководителей.

3. Организация аттестации руководителей подразделений АО возлагается на его правление.

4. На каждого подлежащего аттестации кадровая служба подготавливает необходимую документацию: бланк Доклада-оценки деятельности работника, инструкцию по его заполнению и требования к должности аттестуемого.

5. Основным документом аттестации является Доклад-оценка деятельности работника, в который заносится вся информация по аттестации (приложения 6.1 и 6.2).

6. Руководитель (специалист), подлежащий аттестации, самостоятельно заполняет соответствующий раздел бланка Доклада-оценки, описывает основную проделанную за аттестационный период работу: повышение квалификации, степень реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации и т. д.

7. Оценка деятельности работника осуществляется непосредственным руководителем на основе описания проделанной работы за аттестуемый период, документов о повышении квалификации и степени реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации аттестуемым. По этим вопросам с ним проводится беседа.

8. Материалы по аттестации работника, подготовленные кадровой службой, аттестуемым и его непосредственным руководителем, рассматривает вышестоящий руководитель. При этом он обсуждает представленные материалы с непосредственным руководителем аттестуемого, а при необходимости и с самим аттестуемым.

9. Вышестоящий руководитель отвечает за соблюдение принципов объективности и единообразия при применении оценочных показателей.

РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АТТЕСТАЦИИ. Аттестация является итогом работы комиссии и основой для принятия решения о дальнейшем пребывании сотрудника.

1. Окончательное решение по аттестации принимает руководитель комиссии при участии руководителя соответствующего подразделения. Заполненный указанными должностными лицами и аттестуемым руководителем (специалистом) бланк Доклада-оценки деятельности работника подписывается аттестуемым. Ему выдается копия подписанного им бланка.

2. Руководитель компании (руководитель соответствующего подразделения) с учетом оценки и рекомендаций аттестации и в соответствии с законодательством РФ принимает решение о дальнейшем профессиональном развитии руководителей и специалистов, материальном и моральном поощрении работников за достигнутые ими успехи, об изменении размеров должностных окладов по соответствующим должностям, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, о повышении в должности.

3. Результаты аттестации могут служить основанием для признания аттестуемого работника не соответствующим занимаемой должности и для принятия решения о направлении его на повышение квалификации (переподготовку) либо с его согласия о переводе на другую работу. При несогласии аттестуемого с направлением на повышение квалификации (переподготовку) и невозможности перевода данного работника на другую должность руководитель вправе принять решение о его увольнении. Указанные решения принимаются в срок не более двух месяцев со дня аттестации. По истечении указанного срока снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска аттестованного руководителя (специалиста) не засчитывается в двухмесячный срок.

4. При наличии письменного несогласия аттестуемого с выводами аттестации материалы рассматриваются специальной экспертной комиссией.

5. Материалы аттестации заносятся кадровой службой в личное дело аттестованного работника только после того, как будут рассмотрены письменные объяснения и приняты окончательные решения по ним.

Приложение 6.1

ДОКЛАД-ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

До заполнения данного бланка Доклада-оценки прочтите прилагаемые инструкции по заполнению бланка Доклада-оценки и требования к должности аттестуемого работника

РАЗДЕЛ I (заполняется сотрудником кадровой службы)		
Фамилия, имя, отчество _____	С какого времени он (она) в данной должности _____	Тип контракта (на фиксированный срок, постоянно, кратковременно)
1. Название занимаемой должности _____ _____		
2. Название подразделения (организации, предприятия, управления, отдела, бюро) _____		
3. Вид аттестации:		
<input type="checkbox"/> очередная	<input type="checkbox"/> продвижение по службе	
<input type="checkbox"/> истечение испытательного срока	<input type="checkbox"/> перевод в другое подразделение	
4. Дата предыдущей аттестации: _____		

РАЗДЕЛ II — *заполняется аттестуемым*

1. Как Вы оцениваете полноту и качество работы, выполненной Вами за аттестационный период?
2. Укажите форму и время последнего повышения квалификации (переподготовки)
3. Оцените свою готовность и способность отыскивать проблемы по собственной инициативе
4. Как Вы оцениваете свою способность самостоятельно и оперативно принимать обоснованные решения?
5. Укажите, насколько Вы готовы к выполнению задач, не входящих в Вашу компетенцию
6. Как Вы оцениваете свои организаторские способности?
7. Оцените свое умение вести переговоры, способность приспосабливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли
8. Оцените свои способности по управлению людьми, постановке задач и стимулированию труда подчиненных
9. Оцените свои способности выдерживать большие нагрузки
10. Укажите, что и по каким причинам не удалось сделать по реализации предложений предыдущей аттестации
11. Укажите конечные цели своей карьеры
12. Укажите наиболее сильные стороны Вашей профессиональной подготовки

Дата: _____

Подпись аттестуемого: _____

РАЗДЕЛ III (*заполняется непосредственным руководителем*)

ЧАСТЬ А

1. Дайте Ваши комментарии или соображения по пунктам, приведенным в разделе II Вашим работником
2. Укажите, в какой период Вы обсуждали с ним (ней) его (ее) работу во время аттестационного периода

СПРАВОЧНО:

а) Рабочие контакты с аттестуемым работником:

☐

ежедневно
или почти ежедневно

☐

несколько раз в месяц

б) В подчинении непосредственного руководителя аттестуемый находился (лась):

☐ менее 6 месяцев☐ от 6 до 12 месяцев☐ 1—3 года☐ более трех лет

ЧАСТЬ Б

При заполнении нижеприведенных граф по оценке работы своего работника примите во внимание его должность и обязанности, чтобы правильно сформулировать выводы и предложения.

Предусматриваются следующие оценки:

А — отлично;

Б — хорошо;

В — удовлетворительно;

Г — неудовлетворительно.

Каждое значение *А* или *Г* должно сопровождаться пояснениями (примерами) в графе "Комментарий", в противном случае Доклад-оценка не будет считаться завершенным.

В колонках, приведенных ниже, оценка должна наиболее близко соответствовать работе аттестуемого

Показатели	Оценка	Комментарий
1. Полнота и качество работы, выполненной за аттестационный период		
2. Способность самостоятельно и оперативно принимать обоснованные решения		
3. Способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы		
4. Способность убедительно излагать свои мысли перед аудиторией		
5. Наиболее сильные стороны профессиональной подготовки		
6. Наиболее слабые стороны профессиональной подготовки		
7. Реализация предложений предыдущей аттестации		
8. Поддержание здоровых рабочих отношений в коллективе		
9. Способность вести переговоры и убеждать		
10. Готовность к выполнению задач, не входящих в его (ее) компетенцию		
11. Умение действовать в экстремальных ситуациях		
12. Психологическая выдержка и устойчивость		

13. Умение приспосабливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задач
14. Выводы, предложения и замечания в соответствии с видом аттестации (см. пункт 3 раздела I):

Дата: _____

Должность: _____

Подпись: _____

РАЗДЕЛ IV (заполняется следующим вышестоящим руководителем)

Если Вы не согласны с выводами, предложениями и замечаниями непосредственного руководителя, дайте Ваши комментарии

Дата: _____

Должность: _____

Подпись: _____

РАЗДЕЛ V (заполняется руководителем компании)

1. ☐ с выводами и предложениями согласен
2. ☐ с выводами не согласен. Мое заключение:

Дата: _____

Должность: _____

Подпись: _____

ПРИМЕЧАНИЯ:

1. После того как все разделы будут заполнены, аттестуемый должен подписать оригинал Доклада-оценки и получить его копию. Подпись работника подтверждает, что с Докладом-оценкой он ознакомлен, что документ заполнен в соответствии с инструкцией по заполнению бланка Доклада-оценки и требованиями к занимаемой должности.
2. При необходимости в течение 1 месяца со дня получения копии Доклада-оценки аттестуемый работник имеет право представить письменное объяснение или несогласие.
3. Если несогласие аттестуемого представлено, Доклад-оценка не подписывается в его личное дело до тех пор, пока в соответствии с инструкцией не будут рассмотрены письменные объяснения и приняты по ним окончательные решения.

Копию получил:

Дата: _____ Подпись аттестуемого: _____

**ДОКЛАД-ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СПЕЦИАЛИСТА**

До заполнения данного бланка Доклада-оценки
прочтите прилагаемые инструкции по заполнению бланка
Доклада-оценки и требования к должности аттестуемого работника

РАЗДЕЛ I (заполняется сотрудником кадровой службы)		
Фамилия, имя, отчество <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>	С какого времени он (она) в данной должности <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>	Тип контракта (на фиксированный срок, постоянно, кратковременно) <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
1. Название занимаемой должности _____ <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>		
2. Название подразделения (организации, предприятия, управления, отдела, бюро) _____ <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>		
3. Вид аттестации: <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <input type="checkbox"/> очередная </div> <div style="width: 45%;"> <input type="checkbox"/> продвижение по службе </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <input type="checkbox"/> истечение испытательного срока </div> <div style="width: 45%;"> <input type="checkbox"/> перевод в другое под- разделение </div> </div>		
4. Дата предыдущей аттестации: _____ <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>		

РАЗДЕЛ II — *заполняется аттестуемым*

1. Как Вы оцениваете полноту и качество работы, выполненной Вами за аттестационный период?
2. Укажите форму и время последнего повышения квалификации (переподготовки)
3. Насколько широта и глубина Ваших специальных знаний соответствуют уровню выполняемых задач?
4. Укажите, насколько Вы готовы к выполнению задач, не входящих в Вашу компетенцию
5. Укажите способности и склонности, которые выходят за рамки требований рабочего места и проявляются во время работы
6. Какой вид помощи, советов или поддержки Вы хотели бы получить для повышения результативности Вашего труда в будущем?
7. Укажите один или два вида работ, ответственность за которые Вы хотели бы принять на себя во время следующего аттестационного периода
8. Укажите конечные цели своей карьеры
9. Укажите, что и по каким причинам не удалось сделать по реализации предложения предыдущей аттестации
10. Укажите специфические области деятельности, в которых Вам хотелось бы повысить личную квалификацию
11. Укажите наиболее сильные стороны Вашей профессиональной подготовки

Дата: _____

Подпись аттестуемого: _____

РАЗДЕЛ III (*заполняется непосредственным руководителем*)

ЧАСТЬ А

1. Дайте Ваши комментарии или соображения по пунктам, приведенным в разделе II Вашим работником
2. Укажите, в какой период Вы обсуждали с ним (ней) его (ее) работу во время аттестационного периода

СПРАВОЧНО:

- а) Рабочие контакты с аттестуемым работником:

☐

ежедневно
или почти ежедневно

☐

несколько раз в месяц

- б) В подчинении непосредственного руководителя аттестуемый находился (лась):

☐ менее 6 месяцев☐ от 6 до 12 месяцев☐ 1—3 года☐ более трех лет

ЧАСТЬ Б

При заполнении нижеприведенных граф по оценке работы своего работника примите во внимание его должность и обязанности, чтобы правильно сформулировать выводы и предложения.

Предусматриваются следующие оценки:

А — отлично;

Б — хорошо;

В — удовлетворительно;

Г — неудовлетворительно.

Каждое значение *А* или *Г* должно сопровождаться пояснениями (примерами) в графе "Комментарий", в противном случае Доклад-оценка не будет считаться завершенным.

В колонках, приведенных ниже, оценка должна наиболее близко соответствовать работе аттестуемого

Показатели	Оценка	Комментарий
1. Полнота и качество работы, выполненной за аттестационный период		
2. Соответствие широты и глубины специальных знаний уровню выполняемых задач		
3. Способности и склонности, выходящие за рамки требований рабочего места и проявляющиеся во время работы специалиста		
4. Наиболее сильные стороны профессиональной подготовки специалиста		
5. Наиболее слабые стороны профессиональной подготовки специалиста		
6. Готовность к выполнению задач, не входящих в компетенцию специалиста		
7. Внесение предложений по улучшению работы структурного подразделения		
8. Степень реализации предложений предыдущей аттестации		
9. Способность соблюдать план работы		
10. Личная инициатива, готовность и способность отыскивать и решать проблемы		
11. Способность работать самостоятельно или с минимальным руководством		

12. Поддержание здоровых рабочих отношений в коллективе
13. Способность адаптироваться к новой ситуации или новому подходу при решении поставленных задач
14. Выводы, предложения и замечания в соответствии с видом аттестации (см. пункт 3 раздела I):

Дата: _____

Должность: _____

Подпись: _____

РАЗДЕЛ IV (заполняется следующим вышестоящим руководителем)

Если Вы не согласны с выводами, предложениями и замечаниями непосредственного руководителя, дайте Ваши комментарии

Дата: _____

Должность: _____

Подпись: _____

РАЗДЕЛ V (заполняется руководителем компании)

1. ☐ с выводами и предложениями согласен
2. ☐ с выводами не согласен. Мое заключение:

Дата: _____

Должность: _____

Подпись: _____

ПРИМЕЧАНИЯ:

1. После того как все разделы будут заполнены, аттестуемый должен подписать оригинал Доклада-оценки и получить его копию. Подпись работника подтверждает, что с Докладом-оценкой он ознакомлен, что документ заполнен в соответствии с инструкцией по заполнению бланка Доклада-оценки и требованиями к занимаемой должности.
2. При необходимости в течение 1 месяца со дня получения копии Доклада-оценки аттестуемый работник имеет право представить письменное объяснение или несогласие.
3. Если несогласие аттестуемого представлено, Доклад-оценка не подшивается в его личное дело до тех пор, пока в соответствии с инструкцией не будут рассмотрены письменные объяснения и приняты по ним окончательные решения.

Копию получил:

Дата: _____ Подпись аттестуемого: _____

6.4. ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕСТОВ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА

В перечне даны описание и характеристика 30 тестовых методик, которые объединены в следующие группы: мотивы труда (деятельности), оценки интеллектуального развития, эмоциональной сферы, индивидуально-психологических и темпераментных качеств, качеств руководителя и психофизиологических качеств.

1. Мотивы труда (деятельности). Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из понятий, которые используются для объяснения поведения, деятельности. Для исследования структуры мотивационно-установочной сферы профессиональной деятельности, определения уровня активности и развитости ее компонентов рекомендуется использовать методики “Опросник отношений” и “Опросник уровней притязаний”.

“Опросник отношений” (авторы разработки — В. Н. Абрамова, О. А. Лосова с участием Е. Г. Бельской; лаборатория “Прогноз”, г. Обнинск) состоит из 40 утверждений, которые сформированы по принадлежности к виду установки. Блоки утверждений объединены по виду мотивов. В свою очередь, блоки состоят из подгрупп, отражающих формы выражений мотивов: познавательную, избегания конфликтов, достижения, престижа, утилитарную. Испытуемый фиксирует отношение к конкретным ситуациям, фактам, событиям и определяет, насколько каждое утверждение верно по отношению к нему. Результаты, полученные с помощью “Опросника отношений”, можно использовать для определения профессиональной пригодности и уточнения прогноза надежности конкретного работника в аварийных ситуациях.

Опросник “Уровень притязаний” разработан В. К. Гербачевским (факультет психологии ЛГУ, 1990 г.). Под уровнем притязаний человека понимают его потребности, мотивы или тенденции, проявляющиеся в степени трудности достижения целей, которые он ставит перед собой. Опросник состоит из 42 утверждений, каждое из которых следует оценивать в соответствии со своими представлениями. Подсчет баллов идет по каждому из 15 компонентов мотивационной структуры. При анализе результатов следует учитывать, что ситуация, возникающая при предъявлении задания испытуемому, является сложнопроблемной.

Среда порождает у человека многокомпонентный мотивационный отклик, а проблемная ситуация приводит к актуализации целого ряда потребностей, среди которых находятся познавательные, социальные, а также потребности более высокого уровня, в частности потребность сохранения и повышения самоуважения. Руководитель тестирования не дает качественное определение мотива, а может лишь дать заключение о том, насколько ведущий мотив деятельности соответствует требованиям данного рабочего места.

2. Оценка интеллектуального развития. Пакет психологических тестовых методик, направленных на оценку интеллектуального развития тестируемых по результатам решения предъявленных задач, состоит из 2-го и 4-го интеллектуальных тестов Айзенка, словесного теста Айзенка, методики "Выявление общих понятий".

С помощью интеллектуальных тестов Г. Айзенка оценивается обобщенный показатель быстроты решения задач (быстроты соображения), собранности и упорства, т. е. желания решить задачи. Этот обобщенный показатель назван коэффициентом интеллектуальности. При этом под интеллектом (в переводе — разумение, понимание, постижение) понимается относительно устойчивая структура умственных способностей человека (интеллектуальные тесты Г. Айзенка были опубликованы в нашей стране в 1972 г.).

Тесты Айзенка предназначены для определения общего уровня способностей. В них используется словесный, цифровой и графический материал в сочетании с различными способами формулировки и предъявления заданий.

От испытуемого требуются элементарные знания, заинтересованность (мотивация), определенные навыки. Зависимость между желанием (мотивацией) и результатами тестирования выражается законом Еркеса — Дорсона. Наилучшие результаты получаются при среднем уровне мотивации. Низкий уровень мотивации, так же как и чересчур высокий, приводит к снижению результатов. Оптимальный уровень мотивации, в свою очередь, меняется и возрастает при повышении сложности задания.

При работе над интеллектуальным тестом определенную роль играют также и неинтеллектуальные свойства личности, такие, например, как несобранность и отсутствие настойчивости. В результате использования трех тестов Айзенка выявляется уровень интеллектуального развития — от высокого интеллекта до умственного дефекта.

КОТ (коммуникативные и организаторские способности) относится к категории тестов для определения общих умственных способностей. Это вариант теста Вандерлика, который в 1989 г. адаптирован на кафедре психофизиологии МГУ. Индивиду предьявляется серия (50) заданий, подобранных так, чтобы были изучены важнейшие интеллектуальные функции для проникновения в следующие "критические" точки интеллекта:

- 1) способность обобщения и анализа материалов;
- 2) гибкость мышления;
- 3) инертность мышления (переключаемость);
- 4) эмоциональные компоненты мышления (отвлекаемость);
- 5) скорость и точность восприятия, распределение и концентрация внимания;
- 6) грамотность;
- 7) выбор оптимальной стратегии, ориентировка;
- 8) пространственное воображение.

КОТ используется для быстрой и недифференцированной оценки общего уровня обучаемости обследуемых, что является отражением общих способностей, которые выражают познавательную активность субъекта и его возможности к усвоению новых знаний, действий, сложных форм деятельности. Существует тесная связь интеллекта с другими компонентами личности, ее эмоциональной сферой, потребностями и интересами.

Время решения задач интеллектуальных тестов Айзенка ограничено 30 мин, КОТ — 15 мин.

Одновременно (т. е. при одном тестировании) не рекомендуется использование более двух интеллектуальных тестов, например:

2-й или 4-й тесты Айзенка и КОТ;

2-й или 4-й и словесный тесты Айзенка;

КОТ и словесный тест или методику "Выявление общих понятий".

Последняя заключается в подборе слов, имеющих общие родовые признаки, логические связи с определенным обобщающим словом. Оценка дается в баллах, соответствующих числу правильных ответов. Методика рекомендуется для профессионального отбора, в процессе обучения для индивидуально-го подхода к обучаемому.

Оценка интеллектуального развития работника может быть использована для характеристики способности к обучению в системе непрерывного образования, способности специалиста к управленческой деятельности и т. д.

3. Оценка эмоциональной сферы. Эмоции — субъективная форма выражения потребностей. Они предшествуют деятельности, побуждая и направляя ее. Эмоции выражают отношение к условиям, которые способствуют или препятствуют осуществлению деятельности, к конкретным достижениям в ней, к сложившимся или возможным ситуациям.

Для исследования и оценки эмоциональной сферы могут быть использованы личностные опросники Айзенка (формы А и В) и опросник Басса — Дарки. В опросниках Айзенка исследованию подлежат такие качества, как эмоциональная устойчивость, общительность, импульсивность, оптимистичность, особенности контроля над чувствами и эмоциями, и т. п.

Г. Айзенк связывает (1964 г.) экстраверсию и интроверсию со степенью возбуждения и торможения в центральной нервной системе, рассматривая ее как результат баланса процессов возбуждения и торможения. Основная ценность личностных опросников Айзенка состоит в возможности выявления людей с невротическими тенденциями.

Каждый опросник содержит 57 вопросов, на которые испытуемый отвечает только “да” или “нет”. Опросник позволяет оценивать три показателя: экстраверсию, интроверсию, нейротизм. Регистрационный бланк для опросника Айзенка формы А и В один.

Опросник Басса — Дарки — одна из наиболее популярных в зарубежной психологии методик для исследования агрессии, которая является одним из распространенных способов решения проблем, возникающих в сложных ситуациях, вызывающих психическую напряженность. Агрессивными способами преодоления трудностей могут быть как прямо направленные на цель поведенческие акты, так и символические действия.

А. Басс и А. Дарки рассмотрели (1957 г.) агрессию как комплексный феномен. Ими был предложен опросник, 8 субшкал которого определяют физическую агрессию, косвенную, раздражение, негативизм, обиду, подозрительность, вербальную агрессию, чувство вины. Опросник состоит из 75 утверждений, на которые испытуемый дает ответ “да” или “нет”. По числу совпадений ответов респондентов с ключом подсчитываются индексы различных форм агрессивности и враждебных реакций. Опросник защищен от мотивационных искажений (по типу социальной желательности), так как имеется контрольная шкала.

4. Оценка индивидуально-психологических и темпераментных качеств. Для их оценки рекомендуется использовать опросник темперамента Стреляу, структуры темперамента Томаса, Климова, Леонгарда, тест “Порог активности”.

Темперамент — это характеристика человека, определяющая его динамические особенности: интенсивность, скорость, темп, ритм психических процессов и состояний. Выделяют (в определенной степени условно) четыре типа темперамента: сангвиник — с сильным, уравновешенным, подвижным типом высшей нервной деятельности; флегматик — с сильным, уравновешенным, инертным типом высшей нервной деятельности; холерик — с сильным, неуравновешенным типом высшей нервной деятельности; меланхолик — со слабым типом высшей нервной деятельности. Указанные типы темперамента как наиболее обобщенные могут быть использованы для изучения индивидуальности. Темперамент относительно устойчив и мало подвержен изменениям под влиянием среды и воспитания, однако он изменяется в онтогенезе (развитии). Темперамент не характеризует содержательную сторону личности (направленность мотивационной сферы, ценностные ориентации и т. д.). Однако свойства темперамента могут как благоприятствовать, так и противодействовать формированию определенных черт личности.

Тест-опросник Стреляу разработан видным польским психологом Я. Стреляу (1982 г.) на основе дифференциально-психологической концепции Павлова — Теппова. Тест направлен на измерение основных характеристик типа нервной деятельности: уровня процессов возбуждения и торможения и др. Тест содержит 134 вопроса, предполагающих один из трех возможных вариантов ответа: “да”, “нет”, “не знаю”. Он применим при оценке индивидуально-психологических различий между людьми в сфере темперамента и основан на современном функционально-системном подходе в нейро- и психофизиологии. Опросник содержит 105 вопросов, требующих ответа “да” или “нет”, и позволяет получить характеристики по восьми темпераментальным шкалам, на основании которых может быть определен темпераментальный профиль и вычислены темпераментальные индексы и типы, уровень социальной желательности, особенности взаимодействия со средой (легкость — напряженность), характер изменчивости поведения, чувствительность к неадекватности результата деятельности и предполагаемой его оценке и т. д. В опроснике имеется также контрольная шкала.

Тест может применяться для индивидуального и группового обследования. Методика разработана В. М. Русаловым в 1990 г.

Шкала самооценки (опросник) Ч. Спилбергера предназначена для определения реактивной личностной тревожности. Как черта личности личностная тревожность характеризует в

гой или иной степени склонность испытывать в большинстве ситуаций опасение, страх, воспринимать достаточно широкий круг ситуаций как угрожающие, реагировать на эти ситуации состоянием тревожности различного уровня. Личностная шкала самооценки Спилберга включает 20 вопросов. Состояние тревожности как эмоциональная реакция на стрессовую ситуацию может быть различной интенсивности и изменчиво во времени.

Опросник К. Томаса позволяет выявить формы социального поведения, наиболее предпочитаемые испытуемым в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений с людьми в сложных ситуациях. Определяются пять основных способов регулирования конфликтов: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление; им соответствуют пять шкал опросника. Число баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у испытуемого тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Опросник содержит 30 пар утверждений, в каждой из которых испытуемый выбирает то, которое соответствует его стилю поведения.

Опросник Климова направлен на диагностику склонностей к профессиональным знаниям и содержит 20 пар утверждений. Интересы и склонности человека — важные факторы, которые необходимо учитывать при выборе профессии. Склонность отражает положительное внутренне мотивированное отношение (влечение, интерес и пр.) к какому-либо занятию. Психологическую основу склонностей составляет устойчивая потребность личности в определенной деятельности, когда привлекательными становятся не только достигаемые в ней результаты, но и содержание деятельности, в том числе и ее предмет.

Опросник позволяет узнать, что человек предпочитает, к какой области приложения сил он сейчас более склонен, к какой — менее, но не насколько. Полученные баллы указывают только направление, а не величину оцениваемого признака. Мир профессий делится на пять больших групп в соответствии с ведущим, главным предметом труда.

Опросник немецкого психолога Леонгарда, профессора клиники Шарите Университета Гумбольдта (Берлин), разработан в 1968 г. и предназначен для выявления акцентуаций характера. Все черты личности могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты — стержень личности, они определяют ее развитие, процессы адаптации, психическое здоровье. При значительной выраженности основные

черты характеризуют личность в целом. Личности, у которых основные черты ярко выражены, названы Леонгардом акцентуированными. Оценка выраженности акцентуации личности позволяет прогнозировать степень успешности деятельности. Опросник включает 88 вопросов, 10 шкал, соответствующих определенным акцентуациям характера, и применяется для профессионального отбора, профессиональной ориентации и психологической консультации.

Тест "Порог активности" определяет степень трудности (легкости) совершения поступков, решительность в действиях либо пассивность, что важно для совершенствования отбора руководящих кадров, профессиональной ориентации, профессионального отбора и профессиональной аттестации. Методика является однофакторным тест-опросником и состоит из 18 утверждений.

5. Оценка качеств руководителя. Для эффективного анализа качественного состава кадров управления и правильной организации работы с различными его группами первостепенное значение имеют регулярная оценка уровня пригодности к руководящей работе, стиля управления, использование методики "Прогноз", теста Шуберта, оценки коммуникативных и организаторских способностей (КОС), опросника волевого самоконтроля (ВСК).

Тест "Уровень пригодности к руководящей работе" включает 25 утверждений и имеет следующие шкалы: долг и ответственность, умение руководить людьми, самообладание и уравновешенность, желание работать с людьми, самостоятельность мышления, совместимость, коллективизм. В тесте используются относительные баллы, которые позволяют оценивать как уровни каждой группы качеств, так и уровни психологической пригодности испытуемого к руководящей работе в целом.

Методика "Прогноз" разработана в 1985 г. в НИИ МО СССР и предназначена для первоначального ориентировочного выявления лиц с признаками нервно-психической неустойчивости. Она позволяет выявить отдельные признаки личностных нарушений, а также оценить вероятность их развития и проявлений в поведении и деятельности человека, особенно при усложнении внешней ситуации. Анкета для методики "Прогноз" состоит из 84 вопросов, на которые испытуемому надлежит дать ответ "да" или "нет". Результаты выражаются количественным показателем, на основании которого выносится заключение об уровне нервно-психической устойчивости.

Тест американского психолога Р. Шуберта предназначен для определения склонности к риску при объективной физической опасности. Методика содержит 24 вопроса, на каждый из которых испытуемый дает один из пяти возможных ответов. Сумма баллов определяет индивидуальный коэффициент склонности к риску. Методика Р. Шуберта широко применяется в настоящее время в РФ и за рубежом в отраслях, где деятельность может быть сопряжена с возникновением экстремальных условий.

Методика оценки КОС предназначена для выявления коммуникативных и организаторских способностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и дружеские контакты с людьми, стремление к расширению контактов, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д.). Оценка строится на основании ответов (отрицательных либо положительных) испытуемых на 40 вопросов.

Оценочный коэффициент коммуникативных и организаторских способностей выражается отношением числа совпадающих ответов по каждому виду способностей к максимально возможному числу совпадений. Для количественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей (К) соответствует определенная оценка (Q).

Методика констатирует лишь выраженность уровня способностей в данный период развития личности; при положительной мотивации, целеустремленности и надлежащих условиях деятельности эти способности могут развиваться. Методика разработана В. В. Синявским и Б. А. Федорициным (1980 г.).

Опросник ВСК разработан А. Г. Зверковым и Е. В. Эйдманом (МГУ, 1990 г.), содержит 30 утверждений и направлен на обобщенную оценку индивидуального уровня развития волевой регуляции, т. е. меры овладения собственным поведением в различных ситуациях, способности сознательно управлять собственными действиями, состояниями и побуждениями. Особенности личностной саморегуляции во многом определяют индивидуальный стиль и конкретные проявления активности человека.

Опросник ориентирован на индивидуальное психологическое консультирование и коррекцию, позволяет получить информацию об осознаваемых особенностях саморегуляции.

6. Оценка психофизиологических качеств. Высокий уровень профессионального мастерства, работа без аварий находятся в прямой зависимости от того, насколько выбранная профессия

соответствует уровню психофизиологических возможностей и особенностей индивидуума. Отсюда и ряд высоких специфических требований к вниманию, координации движений, объему памяти и т. д. При выборе методов психофизиологических исследований необходимо учитывать характер производственной деятельности, с тем чтобы оценить важные для данного рода работ психофизиологические качества человека, которые определяют успешность его трудовой деятельности.

Для исследования психофизиологических качеств с оценкой памяти, внимания, скорости переработки информации и др. рекомендуется использовать тесты на простую сенсомоторную реакцию (ПСМР), сложную сенсомоторную реакцию (ССМР), тесты "Корректурная проба", "Количественные отношения", "Теппинг-тест" и методику Мюнстенберга.

Тест на ПСМР оценивает время простой двигательной реакции. На экране появляется изображение белого прямоугольника. Тестируемый должен его погасить нажатием на определенную клавишу. После паузы, которая меняется по псевдослучайному равновероятностному закону, появляется следующее изображение. Исследование заканчивается после показа определенного числа изображений.

Тест на ССМР позволяет оценить время реакции при последовательном показе разных цветных изображений, причем цвета меняются по случайному равновероятностному закону.

Тест "Корректурная проба" (кольца Ландольта) дает возможность исследовать быстроту переключения внимания, концентрацию внимания. На экране появляются светящиеся кольца Ландольта, различающиеся между собой одним признаком — углом между вертикальной осью и разрывом соответственно 0, 45, 90, 135, 180, 225, 270, 315°. Последовательность показа колец определяется псевдослучайным равновероятностным законом, и для каждого обследования она разная.

В тесте "Количественные отношения" обследуемому предлагается ряд однотипных логических задач. Исходными суждениями в этих задачах являются хорошо усвоенные отношения предметов по количеству. Необходимо определить отношение "больше — меньше". Оценка в баллах зависит от числа правильных ответов. Тест представлен в трех вариантах.

"Теппинг-тест" — методика исследования скорости моторной реакции и силы нервных процессов (т. е. работоспособности человека). Сила нервных процессов является показателем работоспособности нервных клеток и нервной системы в целом. Сильная нервная система выдерживает большую по величине и длительности нагрузку, чем слабая. Применение "Теп-

Таблица 6.5

**ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПАКЕТА (НАБОРА)
ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДИК**

Наименование методик, тестов, опросников	Категория работников		
	Руководители	Специалисты общего профиля	Специалисты производственных единиц
Опросник отношений	оп	оп	оп
Опросник "Уровень притязаний"	оп	оп*	вп
2-й тест Айзенка	оп	д	вп
4-й тест Айзенка	д*	оп*	вп
Словесный тест Айзенка	вп	вп	д
КОГ	вп*	д*	вп*
Методика "Выявление общих понятий"	вп	д	вп
Опросник Айзенка (форма А)	оп*	д*	вп*
Опросник Айзенка (форма В)	д	д	д
Опросник Басса — Дарки	вп*	д*	д*
Опросник Стреляу	д	нп*	д*
ОСТ	д	вп	оп
Опросник Спилбергера	оп	вп	вп
Опросник Томаса	оп*	оп*	оп*
Опросник УСК	оп	нп	оп
Опросник Леонгарда	оп*	вп	нп
Опросник Климova (ДДО)	нп*	нп*	вп*
Тест "Уровень пригодности к руководящей работе"	оп	вп	вп
Методика "Прогноз"	оп*	вп	оп*
Тест Шуберта	оп	нп	вп
Методика оценки КОС	оп	д	оп
Тест "Порог активности"	оп	нп	вп
Опросник ВСК	оп*	вп	оп*
Тест на FICMP	д*	нп	оп*
Тест на CCMР	д*	нп	оп*
Тест "Корректирующая проба"	вп*	оп*	оп*
Тест "Количественные отношения"	вп*	д	нп*
"Теппинг-тест"	вп* (д)	вп* (д)	вп*
Методика Мюнстербера	вп	нп	нп

Примечание.

* — обязательное применение при приеме на работу, работе с резервом;

оп — обязательное применение методики;

вп — возможное применение методики;

нп — методика может быть использована по решению руководителя тестирования;

д — возможно дополнительное использование методики для уточнения какого-либо показателя.

пинг-теста" для определения силы нервной системы основано на динамике максимального темпа движения рук и позволяет получить информацию об утомляемости испытуемого при подобной деятельности. Высокие показатели выполнения "Теппинг-теста" могут свидетельствовать о высокой работоспособности профессионала (специалиста), а также о

способности к выполнению работ, требующих тонких моторных движений (профессии типа оператора, машинистки и др.). Средний диапазон скорости выполнения "Теннинг-теста" — 0,35 — 0,4 с.

Методика Мюнстенберга определяет избирательность внимания, которая относится к числу основных характеристик внимания. Количественным параметром избирательности внимания можно считать в данном случае скорость выбора стимула из множества других, а качественным — точность, т. е. степень соответствия результатов выбора исходному стимульному материалу.

По этой методике испытуемому на экране показывают сплошной текст (без пропусков), состоящий из набора букв русского алфавита, расположенных в случайном порядке. Необходимо, последовательно просматривая буквенные строки, обнаружить скрытые в них слова. На выполнение задания дается 6 мин (машинный вариант) и 4 мин (бланковый вариант). Методика рекомендуется при профессиональном отборе на специальности, требующие хорошей избирательности и концентрации внимания, а также высокой помехоустойчивости (диспетчеры, операторы и т. д.). Ниже (табл. 6.5) представлен перечень методов, тестов, опросников, используемых для оценки качеств работников.

Глава 7

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

7.1. США, СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА И ЕВРОПА

Во всем мире идет поиск наиболее рациональных моделей управления. Опыт многих фирм показал, что инвестиции в новое оборудование не приводят к повышению производительности труда, если не учитывается "человеческий фактор", т. е. если одновременно не осуществляются крупные вложения капитала в подготовку персонала, создание резерва кадров, во внедрение новых принципов организации труда. Для управленческого уровня необходимо, кроме того, создание новой производственной культуры, которая включает принципы групповой работы (производственной деятельности), реорганизацию подготовки и повышения квалификации персонала с ориентацией на системную, комплексную организацию работы с резервом кадров, на оплату труда исходя из производственных потребностей, на стимулирование инициативы и вовлечение в процесс принятия решений, в том числе направленных на повышение качества обслуживания потребителей.

Структура управления американской корпорацией представлена на рис. 7.1.

Крупные новшества в управлении американскими компаниями — введение системы стратегического планирования и управления, переход к децентрализации структур и использование бригадных методов организации труда.

Проблемам совершенствования работы с руководящими кадрами в США всегда придавалось исключительно важное значение. Экономические основы построения и общая социальная направленность систем управления наемным персоналом в США находятся под сильнейшим влиянием отношений труда и капитала, заработной платы и распределения прибавочной стоимости (прибыли). Многие принципы организации кадровой работы в США сложились в специфических американ-



РИС. 7.1. Структура управления корпорацией в США

ских условиях и существенно отличаются от подходов, практикуемых, например, в западноевропейских странах и Японии.

Американская система основана на рассмотрении деятельности по управлению как самостоятельной профессии и наличии самой развитой в мире сети учебных заведений, других учебных центров и специальных программ, обеспечивающих широкую подготовку, переподготовку и повышение квалификации управляющих. Она приспособлена к условиям высокой мобильности руководящего состава в промышленности США, осложняющей проблему формирования резерва кадров¹. В американском управлении значительно выше прослойка «джераллистов», т. е. выполняющих общие обязанности руково-

¹ Согласно данным проводимых в США выборочных обследований, срок пребывания главного руководителя (председателя совета директоров, президента) в его должности для основной массы средних корпораций составляет примерно 10 лет, а следующих по уровню высших руководителей (вице-президентов и др.) — около 6 лет; руководители средних уровней и специалисты сменяют место работы примерно 1 раз в 5 лет. Нередко это отрицательно сказывается на выработке долгосрочных хозяйственных стратегий, и многие фирмы принимают меры по закреплению руководящих кадров в своем штате на более длительные сроки.

дителей широкого профиля, которые должны быть компетентны и в технике, и в экономике, и в производстве, и в рыночной деятельности и т. п. Широко используются программно-целевые, матричные структуры управления, требующие развития особых навыков гибкости, приспособляемости в деловом поведении руководителей высшего и среднего уровней. Системы отбора, оценки, стимулирования, продвижения персонала в США намного больше основаны на индивидуальном подходе к каждому руководителю и специалисту, чем в других странах. Они развиваются как под влиянием объективных требований, так и на почве традиционной американской психологии индивидуализма, достижения личного успеха, победы в конкуренции и т. п.

Американские теория и практика кадровой работы в своих наиболее современных проявлениях в значительной степени учитывают объективные изменения требований к руководителям, довольно быстро приспосабливаются к ним, вбирают в себя многие выводы экономической науки, социологии и социальной психологии, передовой практики управления. Это позволяет выделить в них ряд аспектов, заслуживающих внимания.

Высших руководителей собственники фирм рассматривают как полномочных представителей своих интересов, фактически получающих не только заработную плату, но и полную долю от прибыли предприятия. Отбор, оценка и продвижение каждого из них осуществляются индивидуально, эта работа возлагается непосредственно на членов совета директоров компании. Формы повышения их квалификации и подготовки к занятию новой должности построены так, чтобы, минимально используя время руководителя, дать ему максимум полезных сведений и навыков.

Управляющие среднего уровня составляют наиболее многочисленный слой в административно-управленческом аппарате производственной и непроизводственной сфер США, они чаще перемещаются с одних должностей на другие, из них формируется резерв кадров на высшие руководящие должности. Именно для руководителей этого уровня в крупных организациях создаются комплексные системы кадровой работы, охватывающие:

планирование обеспечения фирмы руководящими кадрами, их "карьеру" и продвижения;

конкурсный отбор кандидатов на замещение вакантных руководящих должностей;

формальную (основанную на четких критериях) оценку результатов труда работников, а также их профессиональных, деловых и личных качеств;

регулярную процедуру оценки всех управляющих среднего уровня при непосредственном участии в ней высших руководителей;

активное проведение переподготовки и повышения квалификации управляющих с учетом перспектив их продвижения.

Руководители низшего звена управления набираются из числа рабочих или молодых специалистов, большинство из которых впервые вступают в должность, предусматривающую руководство людьми. При формировании резерва кадров на эти должности ставятся такие главные задачи, как отбор работников, способных к руководству, освоение ими элементарных знаний по управлению, а также эффективный ввод в должность.

При формировании резерва руководящих кадров многие американские корпорации применяют *пятилетнее и текущее планирование* обеспечения фирм руководящими кадрами. Такие планы оформляются в виде так называемых программ "управления карьерой руководителей" и программ "управления человеческими ресурсами". Наиболее характерные их черты: во-первых, конкретный и детализированный учет руководящих должностей, которые в будущем окажутся на данной фирме вакантными; во-вторых, индивидуальное "планирование карьеры" каждого руководителя и специалиста, состоящего в резерве на продвижение, с учетом потребностей фирмы и качеств кандидата на должность, создание стимулов к повышению эффективности личного труда в связи с перспективой продвижения в должности.

Типичная программа "управления карьерой руководителя" включает:

определение потребности фирмы в кадрах высшей квалификации на 5 лет;

ежегодную оценку результатов труда всех руководителей и специалистов, а также регулярную оценку их индивидуальных качеств и возможностей;

собеседование с работниками по поводу перспектив их продвижения, выявление их личных склонностей, консультирование работников их начальниками по этим вопросам;

определение потребности в переподготовке и повышении квалификации руководящих кадров, составление индивидуальных планов "развития управляющих" (включая примерное

определение должности, которую может в перспективе занять данный руководитель или специалист, составление плана его переподготовки и повышения квалификации, стажировки во внешних организациях, временного занятия других должностей в той же фирме для расширения кругозора и накопления опыта работы и т. п.).

Кадровые службы многих фирм составляют на пятилетний период схемы возможных перемещений сотрудников в должности в организационной структуре фирмы с учетом ожидаемых вакансий. Однако параллельно осуществляется большая работа по стимулированию планирования работниками своей карьеры. Это приносит немалый косвенный эффект, так как стимулирует более интенсивную работу данного руководителя или специалиста над собой, что нередко дает положительный результат и при его работе в занимаемой должности и большие основания для периодического повышения его заработной платы.

Очень большое значение в американской практике придается *отбору и проверке* (тестированию) кандидатов на руководящие должности на всех уровнях руководства. При замещении должностей высших руководителей это заключается, как правило, в тщательной, сугубо индивидуальной проверке и оценке каждого кандидата на должность. Руководство компаний держит процесс подбора руководителей высшего и частично среднего звена под контролем. С этой целью в большинстве крупных и средних корпораций созданы комитеты по назначениям как постоянные секции совета директоров, в которые включаются члены совета директоров, обладающие наибольшим опытом и авторитетом.

Если возникает необходимость в поиске кандидата на ту или иную руководящую должность вне корпорации (примерно 1/3 американских фирм прибегает к этому), то руководство фирмы часто обращается к помощи консультативных фирм. Последние отыскивают кандидатов на вакантные должности и выступают гарантами их соответствия выдвигаемым требованиям.

Важные функции в отборе кандидатов на руководящие должности в нижнем (реже в среднем) управленческом звене выполняют центры оценки, основная задача которых — выявлять работников, способных к управлению, и объективно оценивать их способности.

По итогам оценки составляется подробный отчет о выявленных качествах кандидата на должность, его сильных и слабых сторонах, который затем хранится в личном деле. Реко-

мендацию для участия в такой программе обычно дают начальники, непосредственно знающие рабочего или служащего, но ряд крупных компаний начинает допускать всех желающих пройти такого рода проверку.

Другое направление в практике формирования и использования резерва кадров — значительное расширение практики *конкурсного отбора* кандидатов на замещение вакантных должностей руководителей низшего и среднего уровней. До 90 % промышленных компаний публикуют для широкого круга работников информацию об имеющихся или ожидаемых вакантных должностях и о требованиях к ним. В ряде случаев фирмы заблаговременно собирают с сотрудников заявки о том, какую должность сотрудник хотел бы в будущем занять.

Одна из серьезных проблем, возникающих при назначении на должности в высшем и среднем уровнях руководства, — часто наблюдаемое расхождение между требованиями к руководителю, вытекающими из данной конкретной должности, и тем фактическим образованием и предыдущим опытом, которыми обладает сотрудник, зачисленный в резерв на продвижение. Американцы считают, что назначение даже талантливого администратора на должность, не соответствующую его профилю, чревато пагубными последствиями для организации, а длительное эмпирическое приобретение необходимых знаний и навыков — самый неэффективный путь "развития управляющего".

Ведущую роль в преодолении этого разрыва играют *подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров* и специалистами с помощью внутрифирменных программ, осуществляемых силами собственных центров и привлеченных преподавателей, ежегодно обучающих около 3/4 руководителей низшего звена и 2/3 управляющих среднего уровня. Однако для подготовки руководящих кадров высшей квалификации используются главным образом внешние семинары и программы образования в области управления.

Формируя резерв кадров, большинство крупных фирм предпочитает направлять на двухгодичную подготовку с отрывом от производства сотрудников в возрасте 25 — 30 лет с высшим образованием и стажем работы на фирме не менее трех лет, хотя для некоторых особенно престижных программ отбираются более опытные сотрудники 35 — 40-летнего возраста. Отбор кандидатур осуществляется с учетом данных выдвигаемых лиц, а также индивидуальных результатов оценки их труда за последние 2 — 3 года.

При формировании резерва кадров на продвижение в должности:

во-первых, для каждого кандидата на продвижение составляется (часто в рамках внутрифирменного плана работы с резервом кадров) индивидуальный план повышения квалификации в зависимости от выявляемого недостатка знаний в конкретных областях, с учетом чего выбирается учебный центр для переподготовки и строится учебный процесс;

во-вторых, в процессе учебы все больше внимания уделяется в дополнение к освоению новых знаний развитию навыков собственно управленческой деятельности, т. е. принятия решений, делового поведения, работы с людьми и т. п.

Однако американский опыт показал, что учебные программы по "развитию управляющих" при всей их важности могут лишь создать или же укрепить основу для выполнения руководителем его функций в современных условиях. Полученный же опыт практической работы не может быть ничем заменен, и поэтому необходимо специально организовывать приобретение управляющими (менеджерами) разнообразных управленческих навыков. Для этого повсеместно используется так называемая ротация управленческого персонала, при которой кандидат на повышение планомерно перемещается из одного подразделения компании в другое: между техническими, финансовыми и другими функциональными службами, между подразделениями компании в разных регионах США и за рубежом, а также между различными по отраслевому профилю отделениями или производствами на фирме. Ротация рассматривается как главный метод подготовки управляющих — "джереналистов", имеющих широкий профиль, преодоления функциональной (чисто инженерной, экономической, сбытовой) ограниченности их взглядов на проблемы, с которыми сталкивается компания.

Типичный высший руководитель американской компании до назначения на должность президента или вице-президента уже проработал, как правило, в трех-четыре различных службах. Лишь 1/5 руководителей в американской промышленности работают всю свою жизнь в одной функциональной сфере деятельности (в Великобритании эта доля составляет 43%, а в Японии она еще ниже, чем в США). В результате этого опыт, накопленный в ходе практической работы, становится более важным фактором при назначении на руководящую должность, чем характер базового образования, полученного в вузе или в программах повышения квалификации.

Планомерное перемещение перспективных молодых руководителей с одних должностей на другие начинается, как пра-

вило, заблаговременно, когда они находятся на руководящих должностях в средних звеньях. Помимо планомерной смены должностей, предусматриваются соответствующее повышение их квалификации и переподготовка.

Следующий метод достижения соответствия кандидата на руководящую должность вытекающим из нее требованиям — *длительный поэтапный ввод в должность*. Опыт показывает, что для работников со стороны (особенно сравнительно молодых), выдвигаемых на руководящую должность среднего уровня, срок приспособления к специфике деятельности фирмы и ознакомления с особенностями ее производства может достигать 12 — 18 месяцев даже для специалистов высокой квалификации, получивших профессиональную степень магистра и имеющих стаж работы.

Годичный период ввода в должность рассматривается одновременно и как испытательный срок по определению способности кандидата со стороны занять должность, на которую он планируется. В этот период может быть эффективно осуществлена также ротация работника — предоставление ему возможности поработать по несколько месяцев на должностях, смежных с его будущим назначением.

Формирование резерва руководящих кадров тесно связано с общей системой оплаты и стимулирования работников и их продвижения в должности. Повышение в должности или существенное увеличение оплаты рассматриваются в американской практике совместно — как главные формы поощрения работников аппарата управления.

Следуя заключениям социальных психологов, ряд фирм при составлении пятилетних планов кадровой работы делит руководящих работников и специалистов на три категории:

- 1) достигшие отличных результатов труда за год и обладающие высоким потенциалом на продвижение (для этой категории должно осуществляться поощрение не реже одного раза в полтора года);
- 2) обладающие отличным уровнем по одному из двух названных параметров и удовлетворительным уровнем по другому (поощрение — один раз в три года);
- 3) обладающие удовлетворительным уровнем по обоим названным параметрам (поощрение — один раз в пять лет).

В некоторых системах каждому работнику присваивается (секретно) код его "ценности для фирмы" по пятибалльной системе:

- 5 — уход был бы невосполнимой потерей для фирмы;
- 4 — работника очень трудно заменить;
- 3 — работника можно заменить;
- 2 — уход работника существенно не отразится на результатах деятельности фирмы;
- 1 — работник должен быть уволен.

Соответственно строится кадровая политика по отношению к руководителям и специалистам.

Оценка индивидуальных результатов труда руководителей и специалистов в частных и государственных организациях в США — центральный элемент всей кадровой политики по отношению к ним. Она постепенно вытесняет нормативный подход к оценке результатов труда (предусматривающий премирование по установленным нормативам всех работников подразделения за выполнение планового задания независимо от их личного вклада).

Оценка индивидуальных результатов деятельности используется комплексно и служит для установления размера оплаты и премирования работника, определения его соответствия занимаемой должности и целесообразности повышения или перемещения, выявления недостатков в организации труда работника и в его использовании, а также для определения необходимости повышения его квалификации и переподготовки. Практическое внедрение такого подхода предполагает наличие четко сформулированных критериев качеств индивидуальной работы руководителя или специалиста.

Как правило, для оценки формируется соответствующий коллегиальный орган (комитет), в состав которого входят представители высшего руководства фирмы или министерства, представители кадровой службы, непосредственные начальники оцениваемых работников, один из представителей той же профессионально-квалификационной группы, что и оцениваемые работники. На ряде фирм высшее руководство еще более непосредственно участвует в оценке руководителей среднего уровня. Так, в корпорации «Дженерал моторс» 6,5 тысячи ее руководящих работников получают оценку при непосредственном участии главы корпорации, шести старших вице-президентов ее и десяти групповых (курирующих несколько отделений) вице-президентов. Процедура оценки осуществляется дважды в год в течение 6-дневной сессии, длящейся без перерыва. Примечательно, что во многих системах уровень оценки руководителя связан с гарантированным поощрением или же наказанием.

Американская практика в ее наиболее современных и передовых с управленческой точки зрения проявлениях разрабатывает и использует широкий арсенал новейших форм и методов работы с резервом руководящих кадров. Они тесно увязываются с другими элементами организации труда и управления, с системами оплаты труда, в том числе с дифференцированным премированием.

Основой проведения гибкой кадровой политики, состоящей в разработке индивидуальных программ подготовки и переподготовки руководителей, их поэтапном вводе в должность, применении ротации и т. д., является выделение кадровым службам значительных свободных средств, используемых целевым назначением. Роль и значение кадровых служб непрерывно возрастают, а заработная плата вице-президентов по кадрам согласно собеседованиям лишь за последнее пятилетие возросла на 60 — 80%.

Внедрение современных форм и методов работы с руководящими кадрами должно опираться на общий высокий уровень организации труда и управления, предусматривающий наличие в организации разработанных должностных инструкций, критериев и процедур оценки персонала, развернутых планов работы с кадрами, систем их учета и т. п. Большое влияние на организацию работы с кадрами руководителей и специалистов в США накладывает также повсеместно культивируемая и развиваемая конкуренция не только между фирмами, но и внутри них — между подразделениями и отдельными работниками, а также наличие резервной армии труда.

Все это превращает в американских условиях новейшие формы и методы работы с руководящими кадрами в инструмент постоянной интенсификации их труда.

Заслуживает внимания практика оценки кадров и работы с резервом, установившаяся на ряде предприятий энергетического профиля. Для совершенствования этой работы проводится ежегодный обзор и анализ кадровой работы, проводимой в каждом структурном подразделении. Основными целями этой работы являются:

анализ эффективности деятельности организации и изменений планов;

анализ и подготовка отзыва о деятельности, готовности к замещению более высоких должностей и проблемах развития управляющих (менеджеров) высшего уровня управления;

рассмотрение планов преемственности (определение кандидатур основных претендентов на ключевые управленческие должности);

выявление на ранней стадии талантливых работников с высоким потенциалом и обеспечение необходимого их развития и роста;

концентрация внимания на ключевых корпоративных идеях и лидерских инициативах;

оценка запаса талантов в областях, расширяющихся под влиянием производственных результатов.

Причем уделяется внимание каждому сотруднику и его росту.

Определен следующий порядок проведения этой работы, которая проходит с 1 января по 1 июня каждого года.

Она включает три этапа. На первом из них (январь — март) в каждом структурном подразделении собирают планы и документы организаций, годовые обзоры достижений и развития подразделений и индивидуальные годовые обзоры достижений и развития работников компании. Эти материалы рассматриваются с учетом ежегодно разрабатываемых и утверждаемых планов, а также с учетом системы ценностей фирмы. На втором этапе (март — апрель) обрабатываются данные в каждом структурном подразделении компании. На третьем этапе (апрель — май) обобщенные данные передают на рассмотрение главе компании, который на их основании принимает решения по направлениям:

организационные вопросы и решения;

списки кандидатов на ключевые должности;

деятельность и потенциал старших лидеров (руководителей подразделений);

запасы талантов для осуществления важнейших функций и деятельности предприятий компании;

взаимодействие предприятий в вопросах перемещения персонала;

рост потенциала будущих руководителей предприятий (лидеров бизнеса);

изменение в составе должностных лиц;

кандидаты на выдвижение на вышестоящие должности;

прирост и потери корпуса руководителей главного и высшего звена управления;

кандидаты на должности руководителей главного и высшего звена управления;

списки кандидатов на Кротонвильские курсы управления;

ожидаемые ключевые вакансии и планы их замещения;
лучшие кандидаты на раннее развитие карьеры;
активность по диверсификации и состоянию производства.

Годовой обзор достижений и развития (анкета отдела кадров) состоит из нескольких разделов, в которых указываются анкетные данные сотрудника (фамилия, имя, персональная информация). Работник (сотрудник) описывает важнейшие вклады в работу предприятия (организации) за последние 12 месяцев. Его непосредственный руководитель делает (в письменном виде) комментарии по данному разделу анкеты.

В следующем разделе ("Развитие лидерства") сотрудник дает по 5-балльной системе самооценку работы, навыков и потенциала по качествам и элементам поведения, которые считаются приоритетными для достижения успеха на фирме:

ВИДЕНИЕ ПРОБЛЕМ:

ясно и всеобъемлюще обменивается новыми идеями, овладевает новыми методами;
использует факты и разумные аргументы для побуждения остальных сотрудников к решению ключевых вопросов;
устанавливает приоритеты в своей работе в соответствии с нуждами клиента.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ:

способен настаивать на том, во что верит, выражать мнение меньшинства, доводить до сведения неприятные новости, вскрывать проблемы, требующие внимания;
признает ответственность за свои ошибки;
охотно берется за трудные поручения и выполняет их в соответствии с обязательствами

ЧЕСТНОСТЬ:

соответствует высочайшим стандартам деловой этики, политике компании и проводит ее в жизнь.

ВЫДАЮЩЕЕСЯ МАСТЕРСТВО:

добивается результатов с высшим качеством, невзирая ни на какие препятствия; активно работает над устранением хронических недостатков, используя тренинг или другие средства;
активный сторонник постоянного усовершенствования, всегда ищет оптимальные пути решения проблем

**ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ
(ВОВЛЕЧЕНИЕ).**

разрешая проблемы, ищет разные идеи и перспективы, сотрудничает и делится информацией; свободно делится знаниями, опытом и информацией, невзирая на границы уровней управления и функций.

**КОМАНДНАЯ (коллективная)
РАБОТА.**

уважает талант и вклады всех членов коллектива, помогает создавать атмосферу, в которой каждый чувствует себя способным к участию в совместной работе, способствует интеграции функций и организаций (предприятий), направленной на улучшение производственной деятельности и ее результатов.

**ВОСПРИИМЧИВОСТЬ
К ИЗМЕНЕНИЯМ:**

ищет в изменениях новые возможности, а не противостоит им; предвидит изменения требований и активно готовится к ним; представляет новую информацию и перспективы, стимулируя новшества и перемены.

МОТИВАЦИЯ:

последовательно побуждает себя и других к расширению кругозора и повышению требований к себе; сохраняет позитивный подход независимо от событий в окружении; демонстрирует стремление к своевременному и качественному выполнению работы.

Непосредственный руководитель работника также оценивает проявленные им навыки по каждому из перечисленных элементов поведения по трем критериям: а) "исключительно сильный"; б) "отвечает ожиданиям"; в) "требуется улучшение".

В третьем разделе годового обзора достижений и развития сотрудник приводит свои важнейшие сильные стороны и две-три области, в которых он желает совершенствоваться в дальнейшем, а также описывает (если это применимо к нему) краткосрочные и долгосрочные карьерные интересы, включая конкретные новые назначения, место своего карьерного роста и сроки. По этим же вопросам непосредственный руководитель рассматривает свои комментарии.

В разделе "План самоусовершенствования" сотрудник обязан описать свои успехи в достижении целей, предусмотренных прошлогодним планом самоусовершенствования. Во время его беседы с непосредственным руководителем рассматри-

вается и согласовывается план дальнейшего развития навыков и персональной эффективности сотрудника на следующие 12 месяцев, который также отражается в этом разделе.

Годовые обзоры достижений и развития сотрудников подписываются ими и их непосредственными руководителями и сдаются в кадровую службу. На их основе составляются годовые обзоры достижений и развития структурных подразделений компании, которые в последующем используются в качестве исходной информации при подведении итогов работы за истекший год и при составлении планов на следующий год.

В январе — феврале каждого года сотрудники компании заполняют анкету "Годовой обзор и развитие". Непосредственный руководитель сотрудника проводит с ним беседу, в ходе которой обсуждаются его деятельность и карьерные вопросы (планы карьерного роста).

Глава компании разрабатывает и доводит до сведения сотрудников компании программу такой работы на текущий год, определяющую мероприятия, которым будет уделено особое внимание во время рассмотрения деятельности каждого предприятия. На основании этой программы руководители предприятий (организаций, отделов) разрабатывают организационные документы и планы, присваивают коды готовности к выдвижению на вышестоящие должности каждому из сотрудников и составляют списки очередности выдвижения претендентов на каждую должность в своих подразделениях. Эта информация последовательно рассматривается в каждой из вышестоящих инстанций данного предприятия и после обобщения и сопоставления с утвержденной программой составляет исходную информацию, предназначенную для рассмотрения руководством корпорации.

В марте — мае глава компании, другие члены высшего исполнительного совета и управляющий людскими ресурсами компании совместно с руководителем каждого предприятия и его штабом (заместителями) детально рассматривают и обсуждают поступившую информацию. Для решения ключевых проблем рассматриваемой деятельности могут быть привлечены и другие сотрудники, имеющие отношение к ней. После завершения этого этапа работы президент компании периодически проводит видеоконференции с каждым руководителем предприятия, цель которых — контроль за решением вопросов, поставленных в ходе этой работы. Руководитель службы управления персоналом (управляющий людскими ресурсами) обобщает результаты по всем предприятиям и составляет план ра-

боты с кадрами в компании, включающий ключевые организационные мероприятия, очередность выдвижения кандидатов на высшие должности в руководстве, ближайшие повышания должностных лиц, "тренировочные планы" (планы стажировок) управляющих и другие связанные с людскими ресурсами вопросы, затрагивающие компанию в целом.

Остановимся на опыте *подготовки руководителей различных отраслей бизнеса*. В США существует более 1000 школ бизнеса, лучшие из которых созданы при университетах и крупных корпорациях. В 1991 г. около 700 таких школ выдали почти 75 тысяч дипломов "магистра деловой администрации" (МВА), высоко котирующихся в других странах. Государственная школа бизнеса, старейшая в Америке и самая престижная, является родоначальницей метода конкурентных ситуаций. С момента основания (в 1908 г.) она готовила руководителей компаний по отраслевому признаку (нефть, газ, металлургия, торговля, транспорт и т. д.). Сейчас, откликаясь на потребность практики, школа готовит выпускников к работе в качестве функциональных руководителей для любой отрасли бизнеса. Основная деятельность этой школы — обучение по программе МВА. Цель программы — развить у выпускников качества, требующиеся руководителю:

- 1) умение увидеть место своей организации в окружающем мире;
- 2) аналитические интеграционные навыки, т. е. способность разобраться в запутанной ситуации, определить и сформулировать проблему, разработать альтернативные варианты ее решения и реализовать избранный вариант;
- 3) технические и функциональные навыки, т. е. компетентность в области производства, маркетинга, финансов;
- 4) умение сочетать личную деловую этику с успешной деятельностью по управлению компанией;
- 5) навыки взаимодействия с людьми и умение уверенно работать в атмосфере конкуренции.

Особое место в структуре школы занимают программы обучения (повышения квалификации) уже работающих руководителей компании. Их несколько. На обучение по программе для высших руководителей принимаются лица, имеющие не менее 15 — 20 лет опыта управленческой работы на должностях руководителей компаний или их заместителей. Существуют международная программа для руководителей высшего уровня (ISMP), программа для подготовки функциональных руководителей крупных акционерных компаний к занятию должно-

стей высших руководителей (со стажем не менее 10 лет) и программа для президентов — владельцев компаний (ОМР). Программа включает следующие курсы:

- 1) общее управление;
- 2) стратегическое управление;
- 3) управление финансовыми ресурсами компании;
- 4) бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности;
- 5) управление производством и качеством;
- 6) международная экономика, взаимоотношения бизнеса и государства;
- 7) информация, организация и контроль;
- 8) руководство.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях, особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки, например в “Ла Блэнк айрон веркс”, — каждые полгода. Большинство компаний (например, “Ксерокс”) требуют, кроме того, от своих руководителей проведения неформальных собеседований и обсуждения результатов труда как минимум еще раз в промежутке между ежегодными формальными оценками и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных.

Особенно тщательный контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании “Макдоналдс” руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через 6 месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В “Контрол дейта” неформальная оценка для вновь принятых проводится через 3 месяца, для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через полгода работы.

Тщательный контроль во время вхождения работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий “человеческий ресурс” или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена такой ответ, считается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего

звеньев — не позднее года. В короткий срок работника, не справляющегося с обязанностями, переводят на менее ответственную работу или увольняют.

Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрация американских фирм опасается полагаться в утверждении этих стандартов лишь на "групповые нормы" трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как, скажем, в японской промышленности. Между тем в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые новому работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать с использованием уже регулярной процедуры ежегодной оценки.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. по результатам труда и оценке качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуют развернутые обоснования. Корпоративные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным. Последний удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника или особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

Открытый характер названной части оценочной формы обусловлен назначением оценки, которая включает обязательную процедуру собеседования (обсуждение итогов оценки) и служит началом разработки планов работы подчиненного на следующий год. Эти индивидуальные планы часто оформляют в виде специальных документов ("планов действия", "планов повышения квалификации и развития работника"), которые составляют либо одновременно с обсуждением итогов оценки, либо позднее. Главное назначение оценки не в том, чтобы проконтролировать исполнение (хотя это тоже очень важно), а в том, чтобы, опираясь на такой анализ, выявить резервы повышения уровня отдачи работника.

Значительная формализация этих процедур нацелена на то, чтобы не только помочь руководителю в достижении указанных задач, но и обеспечить документальную основу для контроля сверху за самим руководителем со стороны вышестоящего общекорпоративного и дивизионального руководства при

посредничестве кадровых служб. Это касается всех вопросов текущей работы руководителя с подчиненными (организация работы, наблюдение и контроль, обучение на рабочем месте, инструктаж, воздействие на ценностные ориентации работника, управление морально-психологическим климатом в группе). Здесь руководитель играет ключевую роль, и ему предоставлена свобода действий в рамках общекорпоративной политики. Вместе с тем ряд фундаментальных вопросов работы с кадрами остается в ведении общекорпоративного дивизионального руководства, прежде всего вопросы оплаты и продвижения (ротации), а также сокращения персонала. Эти вопросы также включены в оценочные формы. Руководитель высказывает конкретные суждения по каждому из подчиненных, однако они рассматриваются лишь как рекомендательная информация, предназначенная для вышестоящих руководителей и центральной кадровой службы. В отличие от рассмотренных выше этот заключительный раздел оценочных форм не предназначен для показа работнику, именно на его основе принимаются ключевые кадровые решения. Так, в Стенфордском исследовательском институте (СИИ) у руководителя, проводящего оценку, руководство института запрашивает следующие рекомендации: по сохранению или увольнению специалиста фирмы, о предпочтительности дальнейшего использования в качестве специалиста либо изменения карьеры на управленческую, о целесообразности повышения квалификации в ближайшее время (и направлении обучения).

Существенная черта американского подхода к управлению персоналом — требование хорошего знания прямым начальником не только своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной иерархии должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. В тех случаях, когда результаты труда и потенциал работника превосходят установленные стандарты, требуется еще одно утверждение, на более высоком уровне. Это позволяет руководителям верхнего уровня участвовать в решении кадровых вопросов, имея информацию из первых рук по ключевым должностям и наиболее перспективным работникам. Такое участие обеспечивает реальную централизацию кадровой политики.

Пристальное внимание к оценке и подбору кандидатур линейных управляющих отличало многих менеджеров, известных своими преобразованиями в крупнейших корпорациях.

Например, в “Дженерал моторс” эти традиции были заложены еще А. Слоуном, президентом корпорации с 1923 г. По свидетельству сослуживцев, Слоун неизменно затрачивал много времени на анализ кадровых вопросов. Управляя гигантской организационной машиной, насчитывающей более сотни заводов, он по 3 — 4 ч отводил обсуждению кандидатуры главного инженера завода, выделяя время даже за счет самых важных корпоративных совещаний, на которых определялась производственная политика фирмы. Сегодня такая практика становится все более распространенной, принимается как официальная политика корпораций, а формальные процедуры оценки позволяют руководителям держать в поле зрения больше подчиненных.

Важным вопросом организации оценки является выбор оценщиков. В большинстве фирм он решается однозначно — оценку проводит только непосредственный начальник. Однако в отдельных фирмах применяется более широкий подход. В СИИ к оценке специалиста привлекаются также руководители проектов, коллеги, подчиненные и он сам.

От специалиста запрашивают перечень всех выполненных работ (в каких проектах он участвовал, с кем из заказчиков работал, какие поданы заявки-предложения, как и где повышал квалификацию, вплоть до указания круга прочитанной профессиональной литературы, какую научную деятельность вел вне института, включая публикации, получение степеней от других университетов и др.). По этим данным в СИИ уточняют показатели оценки и круг лиц, привлекаемых к оценке работника. Запрашивается также информация о профессиональных задачах, которые ставит перед собой работник на ближайший год. Наконец, самооценка по тем же критериям, по которым его оценивают другие, позволяет выяснить, насколько хорошо представляет работник свои сильные и слабые стороны, и эффективнее организовать процедуру их обсуждения.

Привлечение руководителей проектов к оценке работников связано с матричной структурой организации СИИ. Специалист участвует в течение года обычно в нескольких проектах, выполняя задания различных руководителей (помимо прямого начальника). Они оценивают уровень профессионального вклада работника в реализацию “своего” проекта; впечатление, произведенное специалистом на заказчиков, навыки групповой работы и межличностного общения; способность к руководству людьми, лидерству; сильные и слабые стороны профессиональной деятельности.

Важное место в современных системах оценки и организации двусторонних отношений между руководителем и подчиненным заняло собеседование, которое становится главным официальным каналом передачи работнику информации от администрации о том, как воспринимается его деятельность и насколько она отвечает предъявляемым фирмой требованиям. Работник получает на руки экземпляр оценочной формы, за исключением конфиденциальных разделов. Он должен принять участие в обсуждении с руководителем сильных и слабых сторон своей деятельности.

В "Контроль дейта", например, работника за неделю предупреждают о дате собеседования. Он должен заранее к нему подготовиться по следующему кругу вопросов:

как он сам оценивает свою деятельность?

насколько успешно справился с поставленными целями?

что мешало более успешной работе (включая вопросы организации труда, планирование работы, другие организационные факторы, а также личные качества и квалификацию, отношение к работе)?

что можно сделать для того, чтобы достичь лучших показателей в следующем периоде?

Цель обсуждения состоит не в ревизии оценок (они пересмотру не подлежат). Во главу угла поставлено мотивационное воздействие на подчиненного. Оно опирается как на моральное поощрение, признание заслуг (успешно выполненных заданий, достигнутых целей), положительных качеств, так и обычно на скрытую угрозу наказания, включая увольнение. В результате обсуждения либо должна появиться конкретная программа действий работника по улучшению работы в предстоящем году, либо как минимум достигается согласие относительно тех направлений, в которых должен двигаться работник для исправления недостатков и развития сильных качеств (самостоятельно, с помощью руководителя, курсов повышения квалификации и пр.).

В процесс разработки соответствующих программ действий фирмы стремятся активно вовлечь самих работников, чтобы повысить ответственность исполнителей и противодействовать возможной конфронтации между руководителем и подчиненным по поводу принятия напряженных обязательств. В "Контроль дейта" от работников требуют представления своего проекта программы в течение месяца со дня обсуждения оценки. В военно-строительной корпорации "Бектел" за 10 — 15 дней до собеседования по итогам оценки работники должны запол-

нить специальную форму с самооценкой, в которой должны также изложить предложения по повышению производительности своего труда.

В наиболее формализованных программах действий, принимаемых по итогам оценки, не только содержится перечень контрольных мероприятий, но и определены сроки, промежуточные результаты, по которым будут оценивать их выполнение, например, указывают программу повышения квалификации, даты начала и окончания обучения (месяц и число), кто проводит обучение, как будет оцениваться эффективность.

Вместе с тем обсуждение итогов оценки прямо или косвенно используют для обоснования производственной программы, целевых показателей работы подразделения, т. е. используют в рамках системы управления по целям. В корпорации "Ксерокс", например, обсуждение итогов оценки выводит на задачи (индивидуальные целевые показатели) работника на последующий период. Целевые показатели деятельности устанавливают после подведения итогов оценки в начале следующего года, затем их утверждают на вышестоящем уровне управления, и они становятся базой сравнения при подведении итогов год спустя. Общие целевые установки, определяемые на вышестоящем уровне управления, непосредственно преобразуются в показатели, за достижение которых отвечает тот или иной работник. Это позволяет перейти от расплывчатых и нередко противоречивых требований к строго индивидуальной ответственности.

Особое внимание уделяется методической стороне процедур оценки, и в частности проведению собеседований. Исследование, проводившееся в компании "Дженерал электрик", применяющей оценку с 1960 г., содержало вывод о том, что умение, с которым начальник проводит обсуждение итогов оценки с подчиненными, является ключевым фактором, от которого зависит, эффективна ли программа оценки в стимулировании положительных изменений в трудовой деятельности. Большинство корпораций осуществляет целевое (хотя бы краткосрочное) обучение руководителей всех уровней навыкам оценки деятельности подчиненных.

Одна из задач обсуждения состоит в том, чтобы предотвратить оборонительное поведение оцениваемых работников, которые отказываются признавать недостатки, думать об улучшении собственного стиля управления. Специалисты в области психологических наук настаивают на придании обсуждению итогов оценки конструктивного характера, предлагают для этого специальные методические приемы.

Важным методическим требованием является концентрация обсуждения итогов оценки на самой деятельности работника и возможностях ее улучшения. Могут быть затронуты вопросы карьерных устремлений и другие, содержащие стимулы преимущественно морального порядка, с помощью которых рассчитывают укрепить позитивные установки, готовность работников к дополнительным усилиям. Материальные вознаграждения (выплата премий, изменение ставок оплаты), напротив, планируют через один — три месяца после обсуждений по итогам оценки. Тем самым обходят препятствия, которые могут помешать принятию напряженных обязательств работниками на ближайший год. В “Контроль дейта” такая практика существовала уже в 70-е гг., в фирме “Ксерокс” — с 1983 г.

Многие фирмы в прошлом применяли прямое ранжирование работников (от лучшего к худшему), что являлось источником трений и конфликтов. Сегодня, как правило, корпорации отказываются от такой практики. Некоторые из них идут еще дальше. Так, в фирме “Ксерокс” отказались от введения общей балльной оценки результатов труда, применявшейся свыше 20 лет. Взамен нее составляют краткое описательное резюме итогов деятельности работника. Однако часто количественные оценки переносят в закрытую часть оценочной формы.

Рекомендации психологов по проведению собеседований сводятся к следующему. Обсуждение итогов оценки проходит в индивидуальном порядке и обычно с глазу на глаз. Беседа должна быть рассчитана не менее чем на час, не прерываться посторонними делами и чьим-то вмешательством. Подчеркивается умение использовать обсуждение для получения руководителем интересующей его информации и совместного выявления и решения проблем, касающихся данного работника и деятельности всего подразделения. Считается особенно важным, чтобы руководитель конкретно знал работу подчиненного, располагал примерами, убедительно раскрывающими как результаты труда, так и личностные факторы. Критика должна быть обращена на результаты труда, а не на оцениваемого работника.

Разработка мероприятий по улучшению работы оцениваемого персонала выдвигается в теоретических разработках сегодня едва ли не на первое место, ей отдается предпочтение перед такими функциями оценки, как определение места работника среди прочих оцениваемых, выявление положительных сторон и недостатков в его деятельности для установления оп-

латы и выявления кандидатов на увольнение. Однако обследования в корпорациях показали, что управляющие прежде всего проявляют интерес к сокращениям персонала и распределению вознаграждений, в меньшей степени — к выявлению сильных сторон в деятельности работников и менее всего — к оценке перспектив продвижения и рекомендациям по улучшению работы подчиненных. Поэтому в практике оценки нередко наиболее тщательно обоснованы негативные выводы, тогда как обсуждению итогов оценки с работником и выработке необходимых рекомендаций управляющие уделяют минимальное время. Одна из главных функций оценки деятельности работников — определение контингента персонала, за счет которого следует проводить сокращения. Корпорации считают обязательным освободиться от работников, ставших по каким-либо причинам лишними. Различают две причины: индивидуальные увольнения, целью которых является замена недостаточно эффективных менеджеров, либо упразднение управленческих рабочих мест (или их совмещение). Часто функции упраздняемых должностей передают на более низкий уровень управления.

К сфере управления с внедрением в нее компьютера стало применимо понятие “технологическое замещение”, которое резко усилилось в первой половине 80-х гг. По американским оценкам, в этот промежуток времени были уволены 0,5 млн. управляющих. Так, “Дженерал моторс” сократила численность “белых воротничков” на 25 % за счет перестройки управленческих процессов, распространения новой информационной технологии, устранения лишних управленческих звеньев, “Юнион карбайд” сэкономила на увольнении управляющих 250 млн. долл., компания “Дюпон” — 230 млн. долл.

Увольнения в корпорациях носят регулярный характер, под них сегодня подводится “научная база”, основанная на психологических и экономических исследованиях. Увольнение за неэффективность проводится по итогам оценки в отношении работников, чья деятельность определена как не соответствующая установленным требованиям; если их не увольняют сразу, применяют так называемую программу по улучшению деятельности. Она рассчитана на два-три месяца и содержит конкретные целевые задания исполнителю. По окончании отведенного срока работника в обязательном порядке вновь оценивают. Недостижение поставленных планом целей автоматически ведет к увольнению.

Угроза наказаний присутствует в сознании наемных работников, не исключая и управляющих. На этот счет имеется мно-

го красноречивых признаний самих американских руководителей, в том числе и занимающих высокие посты в корпорациях. Культ личного успеха и конкуренция, поддерживаемая на всех уровнях управления, создают положение, когда только самые высокие баллы могут дать чувство неуязвимости. Размер оклада может пересматриваться по итогам оценки (в отдельных случаях ежегодно) и рассматривается как основной рычаг стимулирования, значительно более важный, чем премирование.

Уровень премирования колеблется в широких пределах. Так, в приборостроительной компании "Аналог дивайсиз" для руководителей высшего звена нормальным считается уровень в 25 % годового оклада, а для распорядителей работ — только в 10 %. Премии выплачиваются лишь по достижении среднеотраслевых показателей и могут составлять от 0,3 до 4 нормальных уровней. Однако в большинстве корпораций отказались от применения любых обезличенных нормативов при материальном стимулировании (в зависимости от общих итогов деятельности организации) и применяют индивидуальный подход. Лишь получение одной из высших оценок по достижению цели или по уровню вклада дает основание для повышения оплаты или премирования. Так, в "Контрол дейта" руководитель может представить к такому поощрению лишь подчиненных, работа которых за истекший год была отнесена к одной из двух высших оценочных категорий. При этом он направляет в кадровую службу представление одновременно с экземпляром оценочной формы. Решение принимается только вышестоящим руководством и по согласованию с кадровыми и финансовыми службами отделения. Вопросы премирования, продвижения, изменения ставок оплаты решаются во взаимной увязке на основе системы оценок. Например, в компании "Юнайтед стейтс стил рисерч" на основе оценок ведется кадровое планирование, охватывающее схемы должностного продвижения сотрудников, определение потребностей в дополнительном наборе и прогноз фонда оплаты на пять лет.

7.2. ЯПОНИЯ И ГЕРМАНИЯ

Наряду с американскими системами, на которых базируются формирование, развитие и управление персоналом, а также организация работы с резервом, остановимся на японской практике. На рис. 7.2 приведена концептуальная схема японской системы управления, которая определяет направления

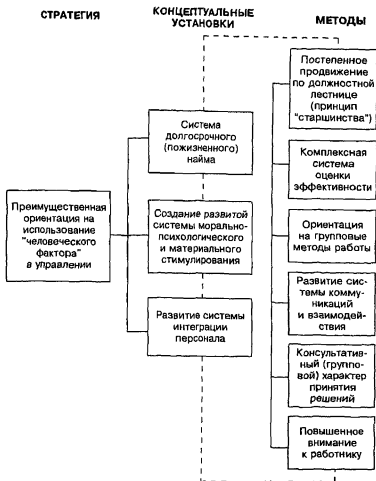


РИС 7.2. Концептуальная схема японской системы управления

кадровой политики и организации кадровой работы в японских корпорациях и фирмах, для того чтобы добиваться качественно новых результатов, большей отдачи от каждого руководителя.

Особенность функционирования японской системы состоит в том, что она создается в рамках действующей структуры и гибкой системы групповой ответственности, горизонтальных связей и стимулов функционирует в пределах существующих организационных рамок. Ставится задача обеспечения тесных

рабочих связей между руководителями различного уровня в рамках фирмы путем:

широкой сети консультативных и других органов, позволяющих вести подготовку и принимать решения (по некоторым оценкам, каждый управляющий в японской компании участвует в работе 60 — 80 формальных и неформальных рабочих групп, тесно сотрудничающих между собой);

специально разработанной и постоянно действующей системы перемещения руководителей на различные должности внутри фирмы для выработки у них универсализма;

постоянного процесса повышения квалификации кадров в рамках различных семинаров, рабочих групп и т.п., в который включаются представители различных функциональных служб и уровней управления.

Стиль управления компании воздействует на формирование организационной структуры. Так, в автомобилестроении Японии мастер подчинен руководителю предприятия, а в США над ним еще три дополнительных уровня руководителей: в фирме "Форд", например, между рабочим и председателем совета директоров 11 уровней, а в фирме "Тойота" — 6.

Основная причина успехов японской экономики кроется в методах управления. Используются главным образом две группы методов: "канбан" ("точно вовремя") и "комплексное управление качеством" ("нуль дефектов"), в соответствии с которыми и строится работа с персоналом, ведутся его воспитание, отбор и формирование резерва.

В отличие от методов, применяемых американскими фирмами (эффективные системы заработной платы, анализ организации труда и рабочих мест, аттестация служащих), японские корпорации в большей степени используют преданность служащих компании. Достигается это путем отождествления интересов служащих с интересами корпораций, что создает здоровую моральную обстановку в коллективах и позволяет повысить эффективность их работы. Кроме того, значительное место отводится системе пожизненного найма рабочих и служащих, системе учета трудового стажа и связанной с ней заработной плате, активному общению и поощрению частных и прямых связей, продвижению и ротации кадров, упору на обучение работников. Ключевой идеей системы является уважение к людям. В Японии и высшие должностные лица, и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. И те и другие организацион-

ные решения (система льгот, премии при получении компанией большой прибыли, оплата большей части больничных расходов, продажа и сдача в аренду жилых домов работникам по более низкой цене, займы на покупку жилых домов по более низкому проценту (около 4 —6%) чем у коммерческих банков) позволяют обеспечивать уникальный психологический климат на всех уровнях больших иерархически организованных систем и, главное, не допустить апатии и безответственности.

Нормой является трудовая ротация (ротация должностей). Как правило, служащие переводятся с одной работы на другую раз в 5 лет. Иногда ротация происходит в той же рабочей группе, но для кандидата на руководящую должность характерен перевод на другой вид работы. Нередко ротация происходит одновременно с продвижением по службе. Руководители, в том числе и высшие, часто обучаются вместе со служащими на производстве. Обычно управляющий обращается к работникам с изложением политики компании или этики бизнеса. Часто проводятся утренние "митинги", цеховые собрания, собрания различных групп работников, на которых говорится о задачах компании и дается информация, необходимая для работы. Мастера, как правило, подают пример устранения имеющихся недостатков. Японские корпорации часто проводят церемонии празднования открытия новых производств, Нового года, отмечают дни рождения служащих, выдающиеся рекорды, проводят совместные завтраки и обеды и т. п., организуют спортивные встречи, групповые туристические поездки, половину расходов на которые оплачивает компания, поощряют неформальные связи между руководителями и служащими.

Японский опыт работы с персоналом, несмотря на определенные сложности, получает распространение в США, Франции и даже в Германии.

Формы оплаты труда, отражающие количественные затраты труда на единицу времени, теряют значение, поскольку не соответствуют новым требованиям. Осуществляется переход к более комплексным формам вознаграждений, учитывающим квалификацию работника, сложность выполняемой им работы, уровень самостоятельности и ответственности. Оживилась деятельность кружков качества, поиск новых форм мотивации труда.

Руководители немецких компаний стремятся к созданию более высокой производственной культуры путем перехода от управления "человеческим фактором" через отдел кадров к его

активизации с помощью специальной группы менеджеров по личным вопросам. Задача группы обеспечить сопряженность интересов фирмы и ее работников путем внутрифирменного диалога, выходящего за узкопрофессиональные рамки, а также через групповые принципы трудовой деятельности. Формируется новый тип руководителя, которому кроме профессиональных знаний необходимы междисциплинарная подготовка и, главное, способность работать с коллегами-сотрудниками, быть восприимчивым к событиям, чувствовать время и изменения, происходящие внутри фирмы и вне ее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы различные предприятия и фирмы стали уделять проблемам управления персоналом все большее внимание. Причин тому несколько. Во-первых, полностью исчерпали себя старые, административные формы управления персоналом, и это заставило многих искать новые приемы и методы работы с людьми.

Во-вторых, переход на хозяйственный расчет и самоокупаемость заставил искать новые резервы и ресурсы. В этих условиях многие обратили внимание на эффективное использование не только материальных, но и "человеческих ресурсов" как важнейший фактор повышения уровня производства и услуг.

В-третьих, в стране формируется рынок труда. Появились возможность отбора, необходимость в поиске квалифицированных кадров, их оценке и другие элементы рыночного подхода к управлению персоналом.

В-четвертых, существенно улучшилась научная и методическая база работы с персоналом. Опубликовано много научных работ, которые позволяют поднять эффективность работы с персоналом на новый уровень.

В-пятых, многие предприятия и фирмы накопили положительный опыт работы с персоналом. И наконец, появились грамотные специалисты по работе с персоналом, что внушает оптимизм и надежду на существенный прогресс в деле использования "человеческих ресурсов".

Авторы выражают надежду на то, что настоящее учебное пособие станет основой для совершенствования работы с персоналом как в научно-исследовательской, так и в практической сфере деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреев Г. М. Социальная психология: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1988.
2. Баткаева И. А. Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. М.: ГАУ, 1994.
3. Бородин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, 1989.
4. Бударин В. Б. Формы и методы работы с кадрами // Газовая промышленность. 1996. Янв. — февр. С. 13—19.
5. Бударин В. Б., Пасленов А. П. Работа с персоналом — новые возможности // Газовая промышленность. 1995. № 9. С. 2—4.
6. Бушмарин И. В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов // Общество и экономика. 1991. № 1.
7. Вебер М. Социология религии (типы религиозных сообществ). М., 1975.
8. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.
9. Веснин В. Р. Менеджмент для всех. М., 1994.
10. Волгин А. П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). М.: Дело, 1992.
11. Ворожейкин И. Е. История труда и предпринимательства: Учеб. пособие. М.: ГАУ, 1995.
12. Грачев М. В. Управление трудом (теория и практика капиталистического хозяйствования). М.: Наука, 1990.
13. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело, 1993.
14. Громова О. Н., Мишин В. М., Свистунов В. М. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. М.: ГАУ, 1993.
15. Дикарева А. А., Мирская М. И. Социология труда: Учеб. пособие. М.: Высшая школа, 1989.
16. Дружинин В., Коваленко Г. Руководитель корпорации — новый социально-психологический тип личности // Российский экономический журнал. 1994. № 12 (с данными зарубежных исследований).
17. Дружер Питер Ф. Эффективный управляющий. М., 1994.
18. Дятлов В. А. Газпром: концепция кадровой политики // Газовая промышленность. 1994. № 11. С. 5—7.
19. Дятлов В. А. Состояние, проблемы и перспективные работы с резервом кадров на выдвижение в РАО "Газпром" // Кадры газовой промышленности. 1995. № 9—12. С. 17—21.

20. Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
21. Заславский И. Е. Труд, занятость, безработица. М., 1992.
22. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.
23. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Прогресс, 1990.
24. Кашепов А. Перспективы занятости // Экономист. 1995. № 12.
25. Кирсанова С. Современные подходы к классификации рабочей силы // Российский экономический журнал. 1995. № 11.
26. Кибанов А. Я. Комплексное проектирование систем управления в машиностроении. М.: МИУ, 1987.
27. Кибанов А. Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. М.: МИУ, 1990.
28. Кибанов А. Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоимостного анализа. М.: Машиностроение, 1991.
29. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 1993.
30. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1994.
31. Кокио П. А. и др. Управление стимулированием. М., 1993.
32. Кричевский Р. Л. Если вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993.
33. Кузьмин И. Психология и эффективный менеджмент. М.: ЕШБ, 1992.
34. Курцис А. Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. М., 1994.
35. Ладапов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. М., 1995.
36. Лакейн А. Искусство успевать. М., 1996.
37. Макмиллан И. Японская промышленная система. М., 1988.
38. Маньков В. С. Оценка кадров управления в капиталистическом производстве. Оценочные центры США. Саратов, 1983.
39. Маркович Д. Социология труда. М., 1988.
40. Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении. Л., 1988.
41. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
42. Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. Казань, 1994.
43. Паркинсон С., Рустомжи М. Искусство управления. СПб., 1992.
44. Питерс Р., Уотермен В. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.
45. Поляков В. Г. Человек в мире управления. Новосибирск, 1992.
46. Поляков В. Г. Технология карьеры. М.: Дело, 1995.
47. Поляков В. Г. Карьера руководителя. М.: Дело, 1996.
48. Подмарков В. Г. Введение в промышленную социологию. М., 1979.

49. Пронников В.Н., Ладапов И. Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. М.: Наука, 1986.
50. Секреты умелого руководства. М.: Экономика, 1991.
51. Социология труда: Учебник / Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В.В. Щербины. М., 1993.
52. Сперанский В.И. Социальная ответственность личности: сущность и особенности формирования. М., 1987.
53. Сперанский В.И. Руководить — значит действовать // Промышленный вестник России. 1995. № 7.
54. Сперанский В.И. Seifmade: сделай себя сам // Промышленный вестник России. 1995. № 4, 5.
55. Сперанский В.И. Искусство управления — от шумеров до наших дней // Промышленный вестник России. 1995. №5.
56. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? М., 1995.
57. Столярова В.А. Функции и оценка труда работников аппарата управления. М., 1995.
58. Стрижов С. Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // Российский экономический журнал. 1992. №7.
59. Таранов С.П. Золотая книга руководителя: законы, советы, правила. М., 1993.
60. Тарасов В.К. Отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
61. Таусенд Р. Секреты управления, или Как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли. М., 1991.
62. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
63. Тейлор Ф.У. Менеджмент. М., 1992.
64. Терещенко В.И. Организация и управление: опыт США. М., 1996.
65. Тощенко Ж.Т. Социальная инфраструктура: сущность и пути развития. М., 1980.
66. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., Дело, 1995.
67. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М., 1995.
68. Тростановский Ж.С., Эштейн А.И., Копылов В.А. Социологическая служба предприятия // Социологические исследования. 1992. № 10.
69. Тягушев А.Ф., Федотова А.П. Социологическая служба. Л., 1985.
70. Управление — это наука и искусство. М., 1992.
71. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 1996.
72. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. М., 1990.
73. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М., 1989.
74. Форд Г. Сегодня и завтра. М., 1992.
75. Френсис Дж. Роджерс. ИБМ. Взгляд изнутри — фирма — маркетинг. М., 1988.
76. Хруцкий В.Е. Управленческий персонал в промышленности США. М., 1988.

77. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М., 1993.
78. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. Киев, 1994.
79. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров. Киев, 1992.
80. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Киев, 1991.
81. Шекина С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 1996.
82. Якокка Ли. Карьера менеджера / Пер. с англ.; Общ. ред. и предисл. С. Ю. Медведкова. М.: Прогресс, 1991.

Учебно-практическое пособие

Виктор Валентинович ТРАВНИН
Владимир Андреевич ДЯТЛОВ

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Главный редактор Ю. В. Луизо
Зин редакцией Г. Г. Кобылова
Редактор Ю. А. Зарянкин
Художник С. М. Орловский

Компьютерная подготовка оригинал-макета Н. И. Усанова

Технический редактор Л. А. Зотова
Корректоры Ф. Н. Морозова, Л. М. Мачова

Подписано в печать 29.10.2003. Формат 60 × 90 / 8.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 17,0. Тираж 3000 экз.
Зак. № 902. Изд. № 452.

Издательство «Дельта»
119571 Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий отдел — тел. 433 2510, 433 2502

E-mail: delo@ant.ru

Internet-стр.: <http://www.deloant.ru>

Интернет-магазин: www.delokniga.ru

ОАО «Московская типография № 6»
119088 Москва, Южнопортовая ул., 24