

В. Р. ВЕСНИН

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

У Ч Е Б Н И К

2-е издание

РАБОТНИКИ КАК НОСИТЕЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
КОНСАЛТИНГ И АУДИТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ
АТТЕСТАЦИОННАЯ ОЦЕНКА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ
МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



«ПРОСПЕКТ»

В. Р. ВЕСНИН

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

У Ч Е Б Н И К

Издание второе,
переработанное и дополненное



Электронные версии книг на сайте
www.prospekt.org



• ПРОСПЕКТ •

Москва
2020

Автор:

Веснин В. Р. – доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН, почетный работник высшего профессионального образования.

Веснин В. Р.

В38 Управление человеческими ресурсами : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Проспект, 2020. — 704 с.

ISBN 978-5-392-32798-0

Предлагаемая книга является полностью переработанным и дополненным изданием «Управления человеческими ресурсами: вопросы теории и практики». Это одновременно и учебник для студентов (бакалавров и магистрантов), и справочное пособие для руководителей организаций и практиков, работающих в сфере управления человеческими ресурсами.

Тест написан в соответствии с принятой в настоящее время в мире концепцией преподавания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» с учетом последних достижений и лучших работ отечественных и зарубежных специалистов. Он содержит как теоретическое изложение, так и значительный объем методического материала, который может быть использован в работе служб управления человеческими ресурсами и руководителей разных уровней.

По способу изложения материала книга сохраняет традиции отечественной учебной литературы, для которой всегда были характерны логичность, четкость положений и выводов, аргументированность и наглядность.

Расширенное содержание позволяет использовать книгу не только при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами», но также и при освоении курсов «Теория организации и организационное поведение», «Психология управления» и пр., а также различных спецкурсов.

Для студентов высших учебных заведений, аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов-практиков, а также всех интересующихся вопросами управления людьми.

УДК 005.95(075.8)
ББК 65.290.2я73

*Автор выражает благодарность СПС «КонсультантПлюс»
за предоставленную возможность пользоваться базами данных.*

Учебное издание

Веснин Владимир Рафаилович

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебник

Подписано в печать 15.07.2020. Формат 70×100 ^{1/16}.
Печать цифровая. Печ. л. 44,0. Тираж 500 (1-й завод 50) экз.

ООО «Проспект»

111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

© Веснин В.Р., 2006
© Веснин В.Р., 2018, с изменениями
© ООО «Проспект», 2018

КАДРЫ, ПЕРСОНАЛ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ (ЧР)

- Классификация работающих в организации
- Персонал (человеческие ресурсы) и его признаки
- Численность персонала (ЧР)
- Оборот персонала, его причины и методы оценки
- Статистическая и аналитическая структура персонала (ЧР) и ее разновидности

КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Одному из основоположников экономической науки англичанину Уильяму Петти (1623–1687) принадлежит знаменитая формула «*Труд — отец и активный принцип богатства, Земля — его мать*». В последующие годы, когда в результате победы промышленной революции произошло становление машинного производства, в эту формулу был добавлен третий компонент — капитал, под которым понималась совокупность материальных средств производства.

На первых этапах развития общества главная роль в создании богатства принадлежала земле, природе, от «милостей» которой человек зависел полностью. В XIX — начале XX века эта роль перешла к системе машин, в придаток которой человек превратился. Символом этой эпохи стал фордовский конвейер, а художественным олицетворением — фильм с Чарли Чаплином «Новые времена».

Однако еще в середине XIX столетия в своих ранних произведениях К. Маркс высказывал мысль о том, что в недалеком будущем человек освободится из-под гнета производства и станет над ним. Это в полной мере можно наблюдать сегодня, когда роль людей сводится в основном к управлению с помощью компьютеров технологическими процессами, а доля тех, кто в них занят непосредственно, в развитых странах не превышает 8–10%.

В современных условиях не природа и техника, а люди, их активная трудовая деятельность становятся главным источником создания общественного богатства. В этой своей ипостаси они могут рассматриваться с двух точек зрения: во-первых, с функциональной, как участники тех или иных технологических действий, к которым условия их осуществления предъявляют соответствующие

требования, и, во-вторых, с социальной, как субъекты, вступающие в определенные общественные отношения.

Совокупность лиц, которые в масштабах общества осуществляют или потенциально могут осуществлять трудовую деятельность, характеризуется как его трудовые ресурсы. В организации к таковым относятся только те, кто в ней непосредственно работает.

По своему статусу они могут быть разделены на две категории: все работающие, независимо от правовой основы отношений с ней (персонал), и находящиеся в ее штате — кадры (от фр. *cadres*). В России обычно последнее обстоятельство подтверждается хранящимися в службе ЧР трудовыми книжками. Штатная структура определяет количественно-профессиональную структуру работников; состав подразделений и перечень должностей; размеры оплаты труда и фонд заработной платы.

К кадрам, как правило, относят квалифицированных работников, обладающих специальным образованием и профессиональной подготовкой, трудовыми навыками и/или опытом работы в соответствующей сфере, и не относят временных, штатных и сезонных работников, совместителей, работающих по краткосрочным трудовым соглашениям. Подобные лица получили название альтернативного персонала, который необходим при появлении пиковых нагрузок. Кроме того, сегодня все большее распространение получает *temporaty staff* – персонал, нанятый специализированными агентствами и даваемый ими как бы напрокат.

В штате обычно держат работников, выполняющих постоянные обязанности, а с остальными заключают временный договор. Например, 80% американских компаний пользуются услугами временных сотрудников.

С точки зрения организационного статуса можно выделить следующие категории работников.

Кадровое ядро включает основных специалистов, работающих в организации на основе долгосрочных контрактов, чья профессиональная карьера в перспективе связана с ней. От них в значительной степени зависит ее репутация и престиж, а элементы рыночной дискриминации затрагивают их в весьма малой степени (даже в случае ухудшения рыночной конъюнктуры эти лица, как правило, сохраняют полную занятость).

Работники первого периферийного слоя, которому предоставляются менее благоприятные социально-экономические условия труда, представлены группами постоянных работников, количество которых постоянно колеблется; работников, временные рамки занятости которых жестко ограничиваются сроками контракта; работников, занятых неполное рабочее время или совместителей; работников, находящихся на первичных этапах профессиональной социализации (стажеры, ученики и т. п.).

Работники второго периферийного слоя, привлекаемые временно (их набор и увольнение происходит в зависимости от изменения экономической конъюнктуры), для которых организация является лишь временной сферой предложения труда, также подразделяются на несколько групп. В частности, можно выделить группу так называемых независимых работников, которая представ-

ляет собой наиболее мобильный слой занятых, ориентированных на краткосрочные контракты.

В рамках штатного подхода персонал (от лат. *personalis* — личный) представляет собой полный состав наемных работников организации (за исключением руководства).

Основными признаками персонала являются:

- › наличие отношений с организацией, которые оформляются трудовым договором (контрактом);
- › обладание необходимыми для организации характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет особенности деятельности работника в конкретной должности или на рабочем месте;
- › направленность деятельности на решение проблем организации.

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

Распределение ЧР на категории *по характеру трудовых функций* осуществляется с помощью Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

Обычно персонал, который сегодня чаще называют человеческими ресурсами (ЧР), формируется целенаправленно, что позволяет оптимизировать его численность, профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение трудовых функций и загрузку работников. Конечная цель формирования персонала — создание работоспособного трудового коллектива.

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА (ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ) И ЕЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Численность персонала (человеческих ресурсов) может выступать как нормативная (плановая), которую на практике почти никогда не удастся обеспечить; списочная (фактическая), характеризующая число сотрудников, которые официально работают в организации, и явочная, соответствующая числу лиц, приступивших к работе в данный момент.

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

Списочная численность на определенную календарную дату включает всех работников (и тех, кто работает, и тех, кто отсутствует по каким-либо причинам), в том числе принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с нее. В ее составе выделяют:

- › постоянных сотрудников, принятых в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту;
- › временных, принятых на срок до двух месяцев, а для замещения временно отсутствующего работника — до четырех;
- › сезонных, принятых на работу, носящую сезонный характер (на срок до шести месяцев).

Не включаются работники для разовых и специальных работ, привлекаемые на основе специальных договоров, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет организации, и некоторые другие.

Численность работников списочного состава за выходной или праздничный день принимается равной списочной их численности за предшествующий рабочий день.

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

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

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

При определении среднесписочной численности работников необходимо учитывать, что некоторые лица списочного состава не включаются в среднесписочную численность (например, женщины, находящиеся в соответствии с законодательством в отпуске по уходу за ребенком, и др.).

Персонал (ЧР), как совокупность работников организации, находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и выбытия других (этот процесс характеризуется как его сменяемость, или оборот).

Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых:

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

Интенсивность выбытия обусловлена следующими факторами:

- › настоятельностью смены работы, (например, из-за неудовлетворенности заработной платой, условиями и режимом труда и т. п.);
- › сделанными вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, специфической профессией);
- › желательностью нового места работы, обеспечивающего потенциально улучшение условий жизни и труда;
- › легкостью адаптации в новых условиях, определяемой квалификацией, опытом, возрастом и связанными с ней расходами;
- › обладанием информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен.

Для уходящих работников позитивными моментами являются потенциальный рост доходов на новом месте; появление дополнительных возможностей карьерного роста; расширение профессиональных и личных связей; приобретение более подходящей по содержанию работы; улучшение психологического климата.

В то же время они теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы; несут затраты на поиск нового места; подвергаются трудностям адаптации, риску потерять квалификацию и остаться без работы.

Для остающихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительная занятость и заработки, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Для организации мобильность персонала облегчает избавление от аутсайдеров, привлечение людей с новыми взглядами, омоложение состава работников, стимулирование изменений, повышение активности.

Однако мобильность требует дополнительных затрат, связанных с привлечением новых работников, их обучением, нарушением привычных связей, потерями рабочего времени, падением дисциплины, ростом брака, снижением объемов производства продукции.

Повышенный оборот персонала, какой бы причиной он ни был вызван, ухудшает укомплектованность рабочих мест, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, а в результате вызывает экономические потери. Эти потери определяются на основе данных текущей отчетности и специальных обследований.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, ибо при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

В мобильном коллективе ниже, чем в стабильном, эффективность труда из-за отсутствия устоявшихся норм, необходимой взаимной требовательности, непредсказуемости реакции людей.

Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота.

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

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

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

Необходимый оборот имеет под собой объективные причины: состояние здоровья; требования законодательства (например, о воинской службе); естественные моменты (возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (уход на военную службу или на пенсию).

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

Текучесть связана с субъективными причинами, обычно характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается.

Считается, что нормальный ее уровень составляет до 5% в год.

Она может быть активной (уход по собственному желанию) и пассивной (увольнение за нарушения трудовой дисциплины) и при необходимости может стимулироваться и даже провоцироваться. Значительная часть текучести (около 40%) приходится на лиц, не справившихся с работой.

Текучесть персонала снижают подробный инструктаж; возможность у работника воздействовать на ситуацию, довести порученную работу до конца, отвечать за нее; его востребованность; нормальные физические и эмоциональные нагрузки; наличие условий для творчества.

Для оценки *текучести* в целом по организации и ее отдельным подразделениям за отчетный период (месяц, квартал, год) используется коэффициент текучести (общий) как отношение числа работников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к их среднесписочной численности (его иногда называют индексом потери персонала), рассчитывается следующим образом:

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

Частный коэффициент текучести используется для оценки ее величины по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам работников. Он рассчитывается аналогично общему коэффициенту.

Помимо упомянутых выше, целесообразно определять еще ряд показателей, характеризующих движение персонала.

1. Абсолютные:

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

2. Относительные:

$$\text{Интенсивность оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых в организацию за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}};$$

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

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

Более простая концепция, вытекающая из коэффициента, это индекс половины жизни, который определяется как время, потребовавшееся группе новичков, чтобы их первоначальная численность сократилась наполовину за счет процесса утечки.

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

Значения $K_{\text{ит}}$ позволяют установить влияние на процесс текучести таких факторов, как пол, возраст, образовательный уровень, профессия, квалификация работников и т. п.

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

Движение персонала отражается в *балансах*, включающих сведения об изменении его численности и структуры. Балансы составляются в организациях за месяц, квартал и год, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших в его рамках, в том числе:

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

СТРУКТУРА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ (ПЕРСОНАЛА)

Под структурой ЧР (социальной структурой) понимается количественное и качественное соотношение между группами работников. Свое выражение она находит в штатном расписании, которое отражает ее нормативное состояние. Эта структура может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение ЧР и движение в разрезе категорий и групп должностей. Выделяется:

1) *ЧР основных видов деятельности* (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов);

2) *ЧР неосновных видов деятельности* (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

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

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда. Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях — ремонтных, инструментальных, транспортных, складских. Особо выделяют рабочих механизированного и ручного труда. При этом различают следующие их категории:

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

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

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

Руководители и специалисты входят в категорию служащих, которые заняты преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они осуществляют организацию деятельности исполнителей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции. Таким образом, можно говорить об управленческих и неуправленческих служащих, не осуществляющих наблюдение за другими.

Деление служащих на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом — Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21 августа 1998 г. № 37. Этот справочник, учитывая требования нового этапа развития нашего общества, впервые в число должностей руководителей ввел должность менеджера.

Руководители, к которым относят также их заместителей и главных специалистов (например, главного бухгалтера, главного экономиста), государственных инспекторов, в совокупности образуют *администрацию*, в чей состав также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству и выполняющих вспомогательные управленческие функции, например сотрудников служб управления ЧР и юристов.

Специалисты — работники, выполняющие квалифицированные виды профессиональной деятельности (разработку вариантов решения производственных, технических и управленческих проблем, выбор и принятие которых входит в компетенцию руководителей). Это экономисты, юристы, инженеры и пр. В число специалистов входят лица, выделявшиеся прежде в отдельную категорию инженерно-технических работников (ИТР).

Сегодня формируется новый тип специалиста — работник умственного труда в сфере индустрии высоких технологий (информатика, электроника, телекоммуникации и пр.) — «brainworker», который связан с их внедрением и использованием. Такие специалисты (в развитых странах их доля доходит до 40%), гармонично сочетающие как умственный, так и физический труд (инженеры-наладчики, инженеры-экспериментаторы, хирурги, рабочие-операторы при сложном оборудовании т. д.), получили название *новых служащих*, от которых во многом зависит, а в скором будущем будет определяться полностью процветание организаций.

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

Специалисты могут «главными», «ведущими», «старшими» или иметь категорию, характеризующую номером. *Старший* специалист, наряду с исполнением своих обычных обязанностей специалиста, может руководить группой коллег — рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера, а сводится преимущественно к координации и консультированию. Он может быть также единоличным ответственным исполнителем какой-то работы, не имеющим подчиненных. *Ведущий* специалист выполняет те же обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство, а *главный* координирует работу ведущих и старших специалистов.

Выделяется также особая категория «*другие работники, относящиеся к служащим*». Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (например, кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты). Большинство из них вместе с руководителями образует группу административно-управленческого персонала (АУП).

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т. е. лица, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала). К ним относятся работники жилищного хозяйства; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т. п., находящиеся на балансе организации.

В промышленности руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры — непромышленный персонал.

На Западе различают следующие категории персонала:

- top management (высшее руководство организации);
- middle management (руководство основными подразделениями);
- lower management (руководство низовыми подразделениями);
- инженерно-технический персонал и корпоративных служащих;
- работников, занятых физическим трудом;
- работников социальной инфраструктуры.

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

В разрезе *общей* структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, профессия, специальность, уровень образования и квалификации и пр.

Под *профессией* (лат. profession, profitor — объявляю своим делом) понимается совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности, и ценностных ориентаций личности, а также род занятий. Например, можно говорить о профессии менеджера, юриста, экономиста, врача. Нередко профессия накладывает свой отпечаток даже на внешний облик людей.

В настоящее время существует более 40 тыс. профессий и ежегодно появляется более 500 новых, причем естественное отмирание старых профессий происходит медленнее, чем возникают новые.

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

В пределах каждой профессии выделяются *специальности* — виды деятельности, связанные с выполнением более узких функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, государственное право и пр.

Способность приемлемого выполнения профессиональных обязанностей получила название *профессиональной пригодности*. Она представляет собой со-

вокупность психологических и психофизических свойств человека, а также специальных знаний, умений и навыков (профессиональное восприятие, память, мышление и пр.), требующихся для достижения необходимой эффективности труда. Профпригодность может быть потенциальной (основывается на задатках — физических и психических свойствах человека) и реальной (складывается постепенно в результате освоения им новых знаний и навыков).

Выделяют следующие параметры профессиональной пригодности: физические данные и состояние здоровья; квалификация, опыт; активность; соответствие требованиям, предъявляемым законодательством; психические особенности; личные качества (характер, энергичность, самообладание, адаптивность); направленность личности и мотивированность; поведение во время и вне работы.

Производительность труда работников, которые по своим качествам соответствуют требованиям профессии, в среднем на 20—40% выше, чем у тех, кто таким требованиям не соответствует.

Время, необходимое для формирования профессиональной пригодности, зависит от их врожденных данных, мотивации, знаний, умений, навыков и пр. В разных профессиях и при разных условиях каждый из этих факторов играет различную роль. Иными словами, формирование профпригодности — всегда индивидуальный процесс, причем далеко не всегда в полной мере успешный. Далеко не каждый человек может не только в приемлемые сроки, а, порой, вообще овладеть некоторыми профессиями, даже при обеспечении высокого уровня его профессиональной подготовки и мотивации, ибо для этого требуются определенные природные данные (здатки).

Опыт и практика увязывают специальные навыки, знания и умения воедино, формируя *квалификацию* — степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций. *Квалификация* характеризует степень сложности выполняемого работником конкретного вида работы.

Различается квалификация работы и квалификация работника. Первая представлена совокупностью требований к тем, кто ее должен исполнять; вторая — совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств, которые, в частности, обусловлены уровнем общих и специальных знаний и организационных навыков (для руководителей); стажем работы в данной или аналогичной должности. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах — дипломах, свидетельствах и пр.

Слой наиболее квалифицированных сотрудников организации, отличающихся высокими интеллектуальными, творческими и административными способностями, получил название «суперкадры», а наименее продуктивная и перспективная часть персонала, отстающая по своим профессиональным и квалификационным характеристикам от потребностей развития организации, а также его избыток по сравнению с потребностями в организации — кадрового балласта.

Профессионально-квалификационная структура персонала — это соотношение работников различного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

Основными направлениями совершенствования профессионально-квалификационной структуры являются увеличение доли квалифицированных работников за счет соответствующего снижения количества неквалифицированных; увеличение количества работников перспективных профессий за счет сокращения занятости по неперспективным; последовательное сокращение численности рабочих, занятых тяжелым и неквалифицированным трудом (прежде всего на вспомогательных и подсобных работах), и пр.

Совокупность технических знаний и навыков специфических способностей работников, необходимых в конкретном трудовом процессе, называется профессиональной *компетентностью*. Компетентность предполагает доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, поставленных целей, взаимосвязи ее элементов, возможных способов и средств достижения цели. Выделяют следующие виды компетентности:

- › функциональную (наличие профессиональных знаний и умения их реализовывать);
- › интеллектуальную (способность к аналитическому мышлению);
- › ситуативную (умение действовать в соответствии со складывающимися обстоятельствами);
- › социальную (наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, влиять, добиваться своего, правильно воспринимать и интерпретировать чужие мысли, высказывать к ним отношение, вести беседы и пр.).

Существует ряд количественных показателей, характеризующих квалификацию персонала:

$$\begin{aligned}
 1. \text{ Коэффициент квалификации работников} &= \frac{\sqrt{(\text{Число работников, имеющих спец. образование, соответствующее должности}) \times (\text{число работников, имеющих необходимый опыт})}}{(\text{Общее число работников})^2} \\
 2. \text{ Коэффициент использования квалификации работников} &= \frac{\text{Затраты труда на выполнение работы в соответствии с квалификацией за период}}{\text{Общие затраты труда за период}} \\
 3. \text{ Коэффициент соответствия работника выполняемой работе} &= \frac{\text{Количество работников определенной квалификационной группы}}{\text{Количество работников той же профессиональной группы}}
 \end{aligned}$$

(чем ближе данный коэффициент к 1, тем лучше).

Квалификацию работников в определенной степени может характеризовать коэффициент специализации работников:

$$K \text{ специализации} = \frac{\text{фактическая продолжительность работы в данной должности}}{60 \text{ месяцев}},$$

а также коэффициент стажа работы в организации:

$$K \text{ стажа работы в организации} = \frac{\text{продолжительность работы в организации}}{60 \text{ месяцев}}$$

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

- › высококвалифицированных, окончивших профессиональные и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2–4 года;
- › квалифицированных, окончивших средние профессиональные или технические училища, прошедших производственное обучение на предприятиях в течение 6–24 мес.;
- › малоквалифицированных, прошедших производственную подготовку в течение 2–5 мес.;
- › неквалифицированных, прошедших практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

Процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, знаний, навыков и умений получил название профессионально-квалификационной мобильности.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При этом применяются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

Персонал среднего возраста (30–45 лет) имеет уже большой опыт работы, мобилен, гибок, взвешенно подходит к принятию решений, умеет налаживать социальные контакты. В то же время его знания постепенно устаревают, формируется консерватизм, самоуспокоенность, а трудовые ценности постепенно вытесняются семейными.

Персонал старшего возраста (после 45 лет) имеет большой стаж и менее высокий уровень образования. Ему труднее осваивать новые методы работы, поэтому он часто останавливается в своем развитии. Однако эти люди имеют большой опыт, являются социально зрелыми личностями, умеют находить контакты с окружающими.

Персонал предпенсионного и пенсионного возраста представляют наиболее квалифицированные сотрудники. Они имеют огромный жизненный и профессиональный опыт, высокую социальную зрелость, взвешенный подход к принятию решений, привычку трудиться в стабильных условиях, низкий уровень теоретической подготовки.

За рубежом предпочтение отдается персоналу среднего возраста, в России — молодым работникам. Специалисты полагают, что оптимально доля молодежи в составе персонала организации должна составлять — 30%; лиц среднего возраста — 45%; старшего возраста — 20%; пенсионного и предпенсионного — 5%.

Задача службы персонала — оптимизировать его возрастную структуру с учетом перечисленных достоинств и недостатков.

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

Структура персонала *по стажу работы в организации* характеризует его закрепляемость. Здесь выделяют следующие периоды для расчета этого показателя: до 1 года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 и более лет.

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

Частная структура персонала отражает соотношение отдельных категорий работников, например: «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них»; «выполняющие работу вручную, не при машинах»; «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов», «занятые на обрабатывающих центрах» и пр.

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

Необходимость обеспечения преемственности требует включения в организацию людей разного возраста, а работы разной сложности — работников разной квалификации.

Есть организации, которые выделяют «золотой фонд» сотрудников, куда можно попасть не благодаря должностному положению, а только по реальным заслугам и доказанной приверженности к ним. К «золотому фонду» у администрации существует особое отношение (привилегии, специальные меры для их закрепления). В состав элиты могут попасть и рядовые сотрудники, работающие со дня ее основания, при том что новым руководителям, даже достаточно высокого уровня подразделения, еще необходимо доказывать свою ценность.

Развитие организации должно сопровождаться изменением структуры ЧР, поскольку не соответствующий новым реалиям персонал становится балластом, сдерживающим движение вперед. Для этого существуют два пути: повышение квалификации имеющихся сотрудников и привлечение профессионалов со стороны.

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

ПОЛОЖЕНИЕ О ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСАХ

Документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития коллектива, его взаимоотношения с администрацией. Разрабатывается в основном в коммерческих структурах и включает следующие разделы:

- › Понятие ЧР.
- › Принципы взаимодействия администрации и ЧР.
- › Программа развития персонала.
- › Система найма.
- › Повышение квалификации.
- › Право на выбор форм организации труда.
- › Социальные гарантии.
- › Участие в прибылях.
- › Отношение с профсоюзами.
- › Ответственность администрации и ЧР.
- › Заключительные положения.
- › Правила поведения ЧР.

РАБОТНИКИ КАК НОСИТЕЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

- Работники организации
- Работники умственного труда и их классификация
- Особенности различных поколений работников
- Трудовой потенциал и его разновидности
- Принципы формирования трудового потенциала ЧР
- Понятие человеческого капитала
- Инвестиции в человеческий капитал
- Человеческий капитал организации и его особенности

РАБОТНИКИ ОРГАНИЗАЦИИ — КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

В предыдущей главе были рассмотрены количественные (структурные и динамические) характеристики ЧР организации. В данной главе речь пойдет об их важных качественных характеристиках, особенностях современной рабочей силы, знание которых может сыграть важную роль в управлении ею.

В организации можно выделить 5 уровней (групп) работников.

1. Определяющие цели и стратегии развития (высшая администрация)).
2. Определяющие средства для этого (руководители и сотрудники функциональных подразделений).
3. Организующие процесс оперативной деятельности по достижению намеченных результатов (линейное руководство).
4. Непосредственно их создающие (работники основного и вспомогательного производства).
5. Обслуживающие основные и вспомогательные организационные процессы.

Примерный перечень требований к деловым качествам работникам содержится в п. 10 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (в ред. постановлений Пленума Верховного Суда РФ от 28 декабря 2006 г. № 63 и 28 сентября 2010 г. № 22; далее — постановление Пленума Верховного суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2).

В частности, к ним относятся способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличия определенной профессии, специальности, квалификации) и личностных качеств (например, состояния здоровья, наличия определенного уровня образования, опыта работы по данной специальности, в данной отрасли). Кроме того, работодатель вправе предъявить к лицу, претендующему на вакантную должность, и иные требования — как обязательные, т. е. прямо предписанные федеральным законом, так и специфические, связанные с особенностями профессиональной деятельности (например, владение одним или несколькими иностранными языками, способность работать на компьютере и т. п.).

В организации желательно иметь информационную базу данных о работниках, содержащую сведения об образовании; опыте работы; индивидуальных навыках и знаниях; профессиональных интересах и карьерных целях; эффективности работы; сильных и слабых сторонах; особенностях личности; предпочитаемой работе; потенциале повышения в должности и перспективах, об ожидаемой дате выхода на пенсию.

Работники сегодня превратились в основной источник богатства организации, стали главным ее достоянием, основным условием успеха в конкурентной борьбе, а также основой человеческого капитала, который необходимо не просто рационально использовать, а всемерно преумножать за счет инвестиций. Вложения в него, как показывают исследования, на порядок более эффективны, чем в любые другие факторы производственной деятельности организации.

Мичиганский университет разработал модель ожидаемой и условной стоимости работника для организации. Объем услуг, которые сотрудник может ей предоставить на каждой должности, определяет его ожидаемую условную стоимость. Последняя предполагает корректировку на вероятность ухода (1 — коэффициент текучести), что дает условную стоимость.

В рамках перехода от постиндустриального к информационному обществу рабочая сила становится также по своему характеру информационной. Пороговым значением для этого является то обстоятельство, что число занятых в сфере услуг начинает превышать 50%. В США это произошло в 1955 г., в Англии — в 1970 г., в Японии — в 1975 г., в Германии — в 1980 г., в России — в 1995 г.

Если наиболее ценным активом любой организации в течение большей части XX века было производственное оборудование, то сегодня таковым становятся работники умственного труда, способные творчески подходить к делу, эффективно использовать возможности, предоставляемые складывающейся ситуацией, находить оптимальный вариант достижения поставленной цели, давать предложения, выполнять работу быстрее и эффективнее демонстрирующие высокую результативность и инициативу.

К особенностям современных работников умственного труда можно отнести:

- › высокий интеллектуальный уровень, овладение новыми знаниями не только в результате обучения, но самообучения и обучения других, осмысления опыта своей деятельности и ее результатов, и хранение их в голове и личных информационных базах;
- › профессиональную компетентность, хорошее понимание проблем, активный поиск путей рационализации своей деятельности;

- › развитое чувство долга, высокую ответственность за выполнение заданий руководства и вклад в общее дело;
- › энергичность, настойчивость, последовательность в решении поставленных задач, наличие здоровых амбиций, основанных на знании своих сильных и слабых сторон;
- › высокую самостоятельность, готовность к эффективному труду, к преодолению возникающих препятствий;
- › значительную психологическую и организационную зависимость от коллектива и отношений в нем, ориентированных преимущественно на горизонтальные связи, от информации (внутренней и особенно внешней), от взаимодействия с окружением;
- › специфические требования к условиям труда и его организации (ученым-одиночкам, например, нужны помощники и обслуживание; группе специалистов-разработчиков — лидер либо координатор и обслуживание; проектным командам — лидер, распределение ролей и обслуживание);
- › умение ценить успехи других, оказывать им необходимую поддержку;
- › определение своих интересов часто не в сфере максимизации личного богатства, а в категориях собственного интеллектуального роста и развития;
- › ориентацию на максимально высокие стандарты и качество деятельности, творческий инновационный подход к выполнению своих обязанностей;
- › идентификацию себя скорее с профессией, чем с той или иной организацией (рабочим местом), что придает дополнительную социальную мобильность, постоянную готовность искать более интересную работу, при условии сохранения связей с прежними коллегами и не нанесения им своим уходом серьезного ущерба;
- › стремление к новому опыту, новым задачам, новым решениям, саморазвитию, соревнованию с коллегами и пр. вместо материального и нематериального вознаграждения, комфорта на рабочем месте, удобного графика работы.

К категории работников умственного труда (интеллектуальным сотрудникам) можно причислить инженеров, конструкторов, программистов, юристов, консультантов, экспертов и аналитиков, бизнес-тренеров и пр., способных без физических средств производства и без поддержки организации создать новый продукт.

В последнее время активно появляются новые типы таких работников, которые предпочитают свободную занятость — так называемые фрилансеры (free lance — временный сотрудник), специалисты, специфика работы которых предполагает выполнение конкретного объема работы в течение определенного времени (работа над дизайн-проектом, создание базы данных, аудиторская проверка и др.).

Управлять интеллектуальными сотрудниками с помощью традиционных методов практически невозможно, поэтому здесь на первый план выходит система развития, которая способна удержать их и повысить производительность компании в целом.

Западные специалисты полагают, что сегодняшние условия требуют развития в сотрудниках способностей системно видеть и понимать мир; размыш-

лять о неявных предпосылках; говорить о собственных мечтах и целях; слушать других, когда они говорят о своем; быть внимательным к тому, как другие воспринимают мир.

По отношению к труду современных работников можно разделить на несколько групп.

1. Лица, готовые получать среднюю заработную плату за «непыльную» работу (таких работников, по данным обследований — до 40%).

2. Лица, желающие много получать и минимально работать (их 25%).

3. Лица, готовые много работать при условии высоких заработков (таких 20%).

4. Лица, для которых важна интересная работа, а уровень заработка находится на втором месте (10%).

5. Лица, не желающие себя утруждать и довольствующиеся невысокими заработками (5%).

Современных работников можно классифицировать с учетом особенностей их трудового поведения:

1) лица, проявляющие активность лишь в присутствии руководителя;

2) лица, проявляющие активность в соответствии с уровнем заработной платы;

3) лица, при низкой заработной плате проявляющие активность «на стороне»;

4) лица, добросовестно выполняющие свои обязанности вне зависимости от уровня вознаграждения.

Если еще в середине XX века различия между поколениями работников практически отсутствовали, то к его концу положение стало существенно меняться. Отражением этих изменений стала теория поколений, созданная Н. Хоувом и В. Штраусом в 1991 году.

В соответствии с ней в настоящее время ту или иную степень трудовой активности проявляют четыре поколения.

1. Поколение «тихих» (родившиеся в период 1930–1945 годов), которые в большинстве своем не проявляют трудовой активности. Их представители сохранились в основном в науке, образовании, культуре, здравоохранении.

2. Поколение послевоенного «бэби-бума» (родившиеся в период 1946–1960 годов), значительная часть которого ушла или находится в процессе ухода на пенсию.

3. Поколение «Nexus», или «X» (лица, родившиеся в период 1960–1980 годов), которые выросли уже в мире цифровых технологий (d-code.com). Сегодня это целеустремленные работники, проверившие на себе пользу упорного труда на отсроченный результат и непрерывного обучения для построения своей карьеры. Именно на них сегодня настроена классическая система мотивации.

4. Поколение «N-Gen», или «Y» (родившиеся после 1980 г.) выросло в мире цифровых технологий. Это свободные и гибкие люди, которые верят в собственную удачу и рассчитывают на немедленный успех и не способны к рутинной работе.

После 2020 г. поколение «X» также начнет готовиться к выходу на пенсию, но в условиях увеличения пенсионного возраста все еще будет составлять су-

щественную часть трудовых ресурсов, чьим ядром станет поколение «У», поколение Интернета, активно взаимодействующее в сетях (до 85%). Оно комфортно чувствует себя, работая в виртуальных командах, распределенных по всему миру, и не обладает выраженной потребностью личного общения. В то же время интегрированность в различные сетевые сообщества позволяет ему оперативно получать информацию и узнавать об открывающихся возможностях.

Поколение «У» высококомобильно, легко перемещается территориально, если это необходимо для работодателя, и адаптируется в новых условиях. При этом производительность и качество работы в новой среде снижается значительно меньше, чем у представителей поколения «Х».

Выросшие в условиях глобализации, представители поколения «У» хотели бы работать в других странах (США, Англия, Франция, Китай, Австралия и пр.), приобрести там дополнительный важный для карьеры опыт либо, по крайней мере, использовать в работе знание иностранного языка.

Для них важно, чтобы работодатель разделял общепринятые социальные ценности, выполнял взятые на себя обязательства, нес ответственность перед сотрудниками (в области предоставления возможностей работы с помощью новейшего оборудования и технологий, карьерного роста, развития, укрепления здоровья и т. п.) и обществом, в противном случае они готовы не только с ним расстаться, но и распространить соответствующую информацию в социальных сетях. Однако в целом подавляющее большинство молодых сотрудников ориентированы на стабильные долгосрочные отношения с организациями, в которых работают.

Не все сотрудники поколения «У» хотят работать в офисе (и чаще — самые талантливые, уникальные специалисты). Им нравится работать удаленно, без постоянного контроля. Те специалисты (программисты, инженеры, разработчики, дизайнеры, бухгалтеры), которые могут работать самостоятельно и при этом не терять эффективности, становятся источником экономии средств как на аренду, так и на управление. В то же время далеко не у всех получается работать удаленно с максимальной отдачей и производительностью (даже несмотря на то, что они очень этого хотят).

Но большинство представителей поколения «У» все же предпочитают традиционные формы организации занятости в течение полного рабочего дня с некоторой вариацией времени его начала и окончания. Возможность работать на дому или в режиме гибкого графика для них малопривлекательна.

Для многих значительно важнее возможность устанавливать личные связи в организации, получать разносторонний опыт в различных областях, постоянно обучаться (особенно в случае наличия наставника), развиваться и строить свою карьеру. Причем такая возможность зачастую рассматривается как более предпочтительная по сравнению с получением финансовых бонусов.

В целом положительными характеристиками поколения «У» являются инициативность и энергичность, владение современными знаниями и технологиями, способность быстро осваивать новое, стремление к творчеству, профессиональному росту, воплощению в жизнь своих идей, свобода от стереотипов, разнообразие потребностей, создающее благодатную почву для мотивации.

Представители поколения «У» демонстрируют, с одной стороны, склонность к завышенной самооценке, но с другой — значительную потребность в постоянной поддержке и помощи со стороны старших коллег.

В отличие от предыдущих поколений, «игреки» в большинстве случаев не готовы работать за идею, им необходимо постоянно отслеживать оценку результатов своего труда, и желательно сразу в денежном эквиваленте. При этом они не ждут, что государство или работодатель обеспечит им безбедное существование в старости, а предпочитают добиться этого за счет собственных усилий.

Но ожидания в отношении вознаграждения и карьерного продвижения предъявляются ими нередко завышенные по сравнению с их реальным вкладом.

Молодые люди очень трепетно относятся к своему свободному времени и не готовы посвящать его работе, да и вообще прилагать чрезмерные усилия для выполнения своих рабочих обязанностей. Участие в благотворительной, экологической, общественной деятельности для них представляет меньшую ценность, чем для их предшественников. Они с трудом включаются в существующую организационную культуру; у них слабо развиты навыки живого общения; им требуется прилагать значительные усилия для профессиональной и социальной адаптации.

С точки зрения эффективности, которая, исходя из современных взглядов, складывается из двух ключевых компонентов: профессиональных знаний и навыков в сфере служебной ответственности и отношения к работе (к коллегам, руководству, организации как таковой, ее продукту и т. п.), можно выделить четыре категории работников.

1. Высокие профессионалы с заинтересованным отношением к работе, целеустремленные, внимательные, добросовестные, ответственные и т. п.

2. Неэффективные сотрудники, подлежащие увольнению.

3. Старательно работающие, но не являющиеся профессионалами в своем деле (непрофессиональные энтузиасты). Такие люди часто являются трудолюбивыми, в большей мере заинтересованными самим процессом труда, чем в его результатах. Они, как правило, восприимчивы к инновациям, способны хорошо воспринимать цели организации, но реальных успехов добиваются нечасто. Их можно отправить повышать квалификацию; назначить их на другую должность, которой они соответствуют, нанять на их место других (высокий уровень отношения и низкий уровень профессиональных навыков и знаний).

4. Грамотные бездельники (высокий уровень профессиональных знаний и навыков и низкий уровень заинтересованности). Такие, безусловно, подлежат увольнению.

ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В самом общем виде потенциал (от лат. potential — возможность, мощность, сила) характеризует определенные возможности (в том числе и скрытые), которые могут быть мобилизованы для достижения определенной цели.

Под потенциалом работника понимается совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, жизненного и производственного опыта, социально-психологического типа личности, уровня общей культуры, состояния здоровья, работоспособности и ряда других характеристик, которые дают ему возможность соответствовать профессиональным, должностным и психофизиологическим требованиям должности (рабочего места).

Частью общего потенциала является потенциал трудовой как совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих предельную (при наиболее благоприятных условиях) возможность, границы и результативность его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях необходимых результатов, в процессе чего сам трудовой потенциал развивается и совершенствуется.

Основными элементами трудового потенциала работника являются:

1) психофизиологический потенциал, который обусловлен полом, возрастом, возможностями организма, физическим и психическим здоровьем, образом жизни и пр.;

2) социально-демографический потенциал, зависящий от возраста, пола, семейного положения, характера отношений с окружающими на работе и дома;

3) квалификационный потенциал, который определяется уровнем образования, стажем работы, накопленным опытом, творческими способностями обладателя, характеризующими степень его профессиональной подготовленности и возможность качественно выполнять работу определенной сложности;

4) интеллектуальный потенциал (измеряется, например, уровнем IQ). От степени его развития и способности применения на практике напрямую зависит результативность труда специалистов, составляющих сегодня основную и постоянно увеличивающуюся долю работников;

5) творческий потенциал. Характеризуется числом предложений и изобретений, поданных сотрудниками; участием в деятельности творческих групп, профессиональных конкурсах, создании инноваций и т. д.;

6) коммуникативный потенциал, отражающий способность к взаимодействию и сотрудничеству с другими лицами и группами;

7) нравственно-мотивационный потенциал, который формирует направленность личности, идеалы, мировоззрение и пр. Показателями его состояния являются отношение к труду, ответственность и т. п.;

8) лидерский потенциал, характеризующийся инициативностью, способностью увлечь за собой других;

9) административный потенциал (его образуют деловые формальные и неформальные связи, возможности задействования организационных ресурсов для достижения целей).

Эти разновидности трудового потенциала бывают востребованы в разной степени в зависимости от сферы и направления деятельности, национальной принадлежности размера организации и пр.

По аналогии можно рассматривать и трудовой потенциал ЧР организации в целом. Это интегральная характеристика совокупных способностей и возмож-

ностей ее работников, имеющих определенную квалификацию, необходимую профессиональную подготовку, обладающих специальными знаниями, навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности и системы связей между ними. То есть в понятие потенциала ЧР организации включается не только собственно потенциал совокупности работников, но и потенциал их взаимодействия.

Количественные показатели трудового потенциала ЧР организации: численность (среднесписочная, явочная); эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня и рабочего периода, интегральный коэффициент использования рабочего времени); выработка продукции на одного работника; сбалансированность рабочих мест и работающих на предприятии (дополнительная потребность или избыток рабочей силы). *Качественные показатели*, профессионально-квалификационный потенциал: профессиональная структура персонала; функциональная структура; квалификационная структура; структура персонала по уровню образования, по стажу работы; мотивационный потенциал; удовлетворенность трудом.

Трудовой потенциал работника не является постоянной величиной — по мере накопления новых знаний, навыков, опыта, улучшения условий труда он может увеличиваться, но может и уменьшаться вследствие заболеваний, отсутствия усилий по повышению квалификации, саморазвитию, при ужесточении режима работы и т. п.

Трудовой потенциал можно рассматривать в статике и динамике, т. е. как с позиций достигнутого на данный момент уровня, так и с учетом его дальнейшего развития и совершенствования. Таким образом, можно говорить о долгосрочном потенциале (потенциал работников, способных, во-первых, обеспечить функционирование организации в будущем и, во-вторых, осуществлять ее стратегическое развитие, повышение конкурентоспособности и т. п.) и текущем, задействованном для решения сегодняшних задач.

При формировании трудового потенциала ЧР важную роль играет ориентация на сотрудников, которые обеспечивают максимально эффективную ее деятельность и достижение стратегического преимущества.

В основе формирования трудового потенциала ЧР должны лежать три принципа:

- 1) привлечение на работу высококвалифицированных специалистов;
- 2) создание условий, способствующих их профессиональному развитию и закреплению в организации наиболее квалифицированных, опытных работников;
- 3) совершенствование управления человеческими ресурсами.

На процессы формирования и использования трудового потенциала ЧР влияют многочисленные внутренние и внешние факторы. К внешним относятся условия, которые организация не может изменить, но вынуждена учитывать при формировании и использовании собственных человеческих ресурсов; внутренние же факторы в значительной мере поддаются управляющему воздействию.

Другой частью общего потенциала является потенциал человеческий, не связанный напрямую с трудовой деятельностью (например, способность быть душой компании, эмоциональным лидером и т. п.).

Мерой качества сформированного потенциала ЧР выступает степень сбалансированности профессионально-квалификационных характеристик работника с требованиями динамично развивающегося общественного хозяйства.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

В общетеоретическом смысле капитал (фр., англ. capital, от лат. capitalis — «главный») — это все, что способно приносить доход, или ресурсы, созданные людьми для производства товаров и услуг. Таким образом, работники, создающие прибыль, также правомерно рассматриваются как особый вид капитала — человеческий капитал.

Человеческий капитал индивидуален, неотделим от его носителя — живой человеческой личности, представляет собой совокупность имеющихся у людей навыков, знаний, здоровья и пр., обеспечивающих обладателям получение более высокого дохода (на уровне индивида — заработной платы) в будущем. Он требует от них и общества значительных затрат на накопление и поддержание, имеет ограниченный рамками работоспособности человека срок существования, является его собственностью.

Одна из первых формулировок идеи человеческого капитала обнаруживается в «Политической арифметике» У. Петти; затем у А. Смита в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов», где показано, что различия между возможностями людей с разным уровнем образования и профессиональной подготовки отражают различия в затратах, необходимых, чтобы оплатить приобретение этих навыков. На основании этого был сделан вывод, что доход от инвестиций в профессиональные знания можно сравнить с доходом от инвестиций в материальные средства (в то же время полного совпадения здесь нет, ибо фирмы, в отличие от материальных ресурсов, не владеют своими работниками). Нужно иметь в виду, что в условиях примитивной техники затраты в человека в большинстве случаев были невыгодны, ибо себя не окупали.

Однако в качестве самостоятельной концепция человеческого капитала оформилась только на рубеже 1950–1960-х гг., благодаря американскому экономисту, лауреату Нобелевской премии Т. Шульцу (им был предложен и сам термин), а базовая теоретическая модель разработана в книге Г. Беккера (также лауреата Нобелевской премии 1992 г.) «Человеческий капитал» (1964 г.). Эта книга признана классикой современной экономической науки.

В основе концепции человеческого капитала лежит экономический подход к человеку как к индивиду, рационализирующему и оптимизирующему свое поведение, исходя из принципа экономической целесообразности (максимум выгоды).

Человеческий капитал характеризуют:

- › уровень образования (интеллектуальный капитал);
- › профессиональная подготовка, навыки, опыт;
- › состояние здоровья;

- > обладание экономически значимой информацией;
- > мобильность.

Во многом человеческий капитал подобен физическому: он представляет собой благо длительного пользования; требует расходов по «ремонту» и содержанию; может устаревать еще до того, как произойдет его физический износ.

Но полную аналогично между человеческим и обычным капиталом провести нельзя, ибо работники не являются «неодушевленными активами», которые могут быть предметом купли-продажи. Представление о том, что организации владеют человеческими активами так же, как они владеют материальными ресурсами, глубоко ошибочна, поэтому с большой степенью условности можно говорить лишь об «аренде» человеческого капитала за заработную плату.

Основные составляющие человеческого капитала.

1. Капитал здоровья, частично — наследственный; частично — представляющий собой результат инвестиции в человека, осуществляемой с целью формирования, поддержания и улучшения его работоспособности, сокращения заболеваний и смертности, а в итоге продления срока его трудовой деятельности.

2. Интеллектуальный же капитал сформирован в результате обучения, накопления трудового опыта, значимой информации, и его доходность по мере этого растет, что увеличивает его ценность. Интеллектуальный капитал отличается от физического тем, что он в процессе использования не амортизируется. Он обычно прирастает со временем за счет обучения, однако и морально обесценивается, если не используется (знания стареют, навыки утрачиваются).

Человеческий капитал подразделяется на общий (перемещаемый) и специальный (неперемещаемый).

Общий капитал в качестве основы имеет здоровье, а также теоретические и другие, достаточно универсальные профессиональные (специализированные) знания, имеющие широкую область применения. Он может быть эффективно применен в любой организации.

Специальный капитал связан лишь с конкретной организацией, и для других он бесполезен. Его основой являются знания тонкостей технологии, уникального оборудования рабочего места, руководства, коллег по работе, их возможностей, достоинств и недостатков, клиентов и т. п., а также практические навыки по использованию этих знаний. Такой капитал накапливается в процессе трудовой деятельности, приобретения практического опыта.

Использование человеческого капитала приносит не только экономический (по Г. Беккеру он составляет 12–14% в годовом измерении), но и психологический, социальный, культурный эффекты, которые могут быть прямыми, косвенными, индивидуальными и коллективными; краткосрочными и долгосрочными, немедленными и отсроченным во времени, и т. п. Это порождает заинтересованность и дает импульс развитию системы профессионального обучения в организации.

Концепция управления человеческим капиталом дополняет концепцию управления человеческими ресурсами, хотя и не вытесняет ее. Их можно рассматривать как жизненно важные компоненты механизма управления людьми.

Человеческий капитал формируется за счет реальных (материальных и духовных) затрат, а также затрат времени в процессе жизнедеятельности и общения индивидов. Речь идет о затратах на образование (общее и специальное), производственное обучение (on the job training), здравоохранение (медицинское обслуживание, профилактику заболеваний, диетическое питание, улучшение жилищных условий), рождение детей и уход за ними (последние представляют собой форму воспроизводства человеческого капитала в следующем поколении).

Конкретно к инвестициям в человеческий капитал относятся:

- › прямые затраты, в том числе оплата обучения и других расходов на образование, лечение, отдых и пр.;
- › упущенный заработок, поскольку получение образования зачастую связано со сменой места жительства и работы, а следовательно, с потерей доходов;
- › моральный ущерб (получение образования является нелегким и часто неприятным занятием, поиск работы утомляет и истощает нервную систему, а миграция приводит к потере старых друзей и знакомых).

Поскольку все эти расходы многократно компенсируются дополнительными доходами в виде роста заработной платы, их следует признать производительными, а не потребительскими независимо от источника.

Инвестиции в человеческий капитал имеют долгосрочный характер, например, в капитал образования они охватывают период 10–20 лет, а в капитал здоровья — всю трудовую жизнь.

Наряду с человеческим капиталом отдельного работника можно говорить о человеческом капитале организации, ее основном на сегодняшний день активе и факторе экономического роста.

Человеческий капитал организации аккумулирован в интеллекте и здоровье ее сотрудников, взаимодействующих в процессе трудовой деятельности, что порождает синергетический эффект, и представляет собой совокупность их знаний, способностей, умений и личных качеств.

Он характеризуется их численностью и структурой, уровнем образования, профессиональной подготовки, навыками, опытом, обладанием экономически значимой информацией, духовным и телесным здоровьем, обеспечивающим их нормальную работоспособность, производственной и социальной активностью, культурно-личностной ориентацией, гражданской ответственностью.

Человеческий капитал организации имеет следующие основные составляющие.

1. Организационный капитал, состоящий из запаса полезных знаний, существующих самостоятельно, независимо от сотрудников, на различных носителях. Эти знания достаточно быстро теряют свою ценность, если не воплощаются в результатах деятельности организации или вовремя не запатентованы. Организационный капитал, который создают люди (но в то же время он произведен от социального капитала), принадлежит фирме; его можно развивать с помощью управления знаниями и сделать объектом купли-продажи.

2. Интеллектуальный капитал — совокупность знаний и навыков работников (находящихся в их головах и принадлежащий им). Он имеет нематериальную природу, поэтому его иногда называют невидимым активом. Организации не владеют интеллектуальным капиталом полностью, а совместно с ними.

Успех организации все больше определяется сформированным интеллектуальным капиталом, который существенным образом обуславливает ее конкурентные возможности, является необходимым условием ее устойчивого развития.

Эффективность использования интеллектуального капитала зависит от интеллектуального потенциала работников; от того, в какой степени те реализуют его в процессе труда; от того, какие условия осуществления последнего создает работодатель и в какой степени он инвестирует средства в развитие человеческих ресурсов.

3. Социальный капитал — совокупность связей и способов взаимодействия сотрудников, культуры общения, играющая огромную роль в распространении знаний и формировании того, что называют *core competency*. Он создает основу быстрой и эффективной координации деятельности людей, мобилизации их на достижение организационных целей, обеспечивает оперативность передачи информации, содействует эффективному использованию всех видов человеческого капитала.

4. Капитал здоровья. Поскольку физически слабые и рано уходящие из жизни работники не могут в полной мере реализовать свой потенциал, руководство организации должно быть заинтересовано в экономически целесообразных инвестициях в охрану здоровья сотрудников, профилактику профессиональных заболеваний, оплату путевок в дома отдыха, лечение в медицинских учреждениях, профилакториях и санаториях, улучшение жилищных условий, страхование от несчастных случаев.

Формирование человеческого капитала организации предполагает разработку и реализацию в отношении него специальной политики; создание и поддержание благоприятного морально-психологического климата; привлечение работников и их представителей к управлению; справедливую систему вознаграждения и пр.

Наращивание и оптимальное использование человеческого и социального капитала в современных условиях зависит в первую очередь от грамотного управления человеческими ресурсами организации.

Измерить человеческий капитал с той же точностью, что и материальные ресурсы, практически невозможно. Эндрю Мейо разработал методiku, которая позволяет определить ценность сотрудников организации, или «ценность человеческих активов», как средневзвешенную оценку возможностей, потенциала роста, личного качества работы (вклада) и соответствия совокупности организационных ценностей в контексте конкретной рабочей среды (т. е. того, насколько руководство, культура, мотивация и обучение являются движущими силами успеха). Абсолютные показатели в этой методике значения не имеют.

С середины 1980-х годов в развитых странах стала складываться система управления, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Она предполагает наличие сильной и адаптивной корпоративной

культуры, стимулирующей взаимную ответственность наемного работника и работодателя, управление знаниями, способностями, эффективностью работы, программы обучения и развития и процесс вознаграждения и получения признания, управление человеческими ресурсами и т. д.

| ЭТО ИНТЕРЕСНО

«Хартия основных социальных прав трудящихся» («Социальная хартия ЕС»)

Все ответственные лица на предприятии должны обеспечивать уважение человеческого достоинства, соблюдать правила социально справедливого обращения и нормы достойных условий труда.

Свобода развития личности наемного работника должна защищаться в рамках производственных задач путем улучшения условий труда. При этом тайные и унижающие достоинство проверки запрещены. Следует уважать частную жизнь при разработке условий труда.

Запрещена дискриминация и оказание предпочтений по причине социального происхождения, религиозных убеждений, национальной принадлежности, пола, возраста, участия в политической или профсоюзной деятельности или же прекращения ее, а также по причине использования работниками своих прав.

Наемный работник должен быть проинформирован о сфере своих задач и объеме ответственности, а также о положении своего РМ в рабочем процессе и в организации производства. При изменениях необходимо выслушать всех, кого они коснутся.

В рамках производственных возможностей работник имеет право на РМ, соответствующее его интеллектуальным знаниям и психофизическим возможностям. В случае ликвидации РМ в связи с рационализацией или кардинальным переустройством наемный работник в рамках возможностей предприятия имеет право на продолжение трудовой деятельности в соответствии со своей квалификацией.

Наемный работник имеет право на переобучение и повышение квалификации в рамках возможностей предприятия в случае ликвидации его РМ или же его просьбы о перемещении по причинам, связанным с состоянием здоровья.

Сферу обязанностей и ответственности работника следует формировать так, чтобы была возможность передать их другому.

Координаторы обязаны следить, чтобы сфера ответственности ограничивалась только самым необходимым для достижения производственной цели, помня о принципах права и справедливости.

Следует развивать внутрипроизводственный обмен информацией для усиления гласности в интересах работников, предприятия и фирмы. Информация должна включать вопросы экономического положения и развития предприятия, их влияния на структуру рабочих мест, занятость и другие социальные последствия.

Наемный работник (НР) имеет право на инструктаж и адаптацию к новому РМ, в том числе при различных изменениях.

НР следует информировать обо всех условиях и изменениях в сфере его задач, о риске для здоровья, об опасностях несчастных случаев, о социальных учреждениях и возможностях их использования.

НР вправе самостоятельно или совместно с другими вносить предложения по совершенствованию своего РМ и улучшению условий труда, на что следует реагировать в положенный срок.

НР вправе вносить рационализаторские предложения. Их надо изучать и сообщать работнику о результатах, а в случае использования — вознаграждать.

Каждый НР имеет право обращаться в соответствующие инстанции предприятия или фирмы с личными просьбами и жалобами, которые следует рассматривать в положенные сроки.

НР имеет право на обсуждение своего профессионально-служебного положения и возможностей для повышения квалификации. О программах соответствующего назначения ему должно быть известно.

НР имеет право на получение разъяснений по поводу расчета и составных частей своего вознаграждения, других выплат, определяемых трудовым договором.

НР вправе направлять свои пожелания о перемещении или переводе на новую должность непосредственно в те инстанции фирмы, которые отвечают за решение вопросов персонала. В интересах равных возможностей для работников следует объявлять конкурсы на замещение вакансий.

НР имеет право на получение и использование всей информации о рабочем месте, что способствует квалифицированному выполнению работы, росту квалификации, поддержанию производительности на должном уровне и снижению социальной напряженности.

НР имеет право ознакомиться со своим личным делом; внести предложения, которые по его требованию фиксируются в личном деле, а при переходе на новую работу потребовать характеристику, которая по его желанию подшивается в личное дело.

НР имеет право на защиту частной жизни. Информацию личного характера следует хранить в тайне, а данные о личности, полученные при приеме на работу, могут быть доступны только строго определенным лицам. Запрещается передача данных о личности из информационных систем предприятия для других целей без соответствующего юридического обоснования. НР по желанию может ознакомиться с информацией о себе.

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

Статья 21 ТК РФ содержит достаточно подробный перечень основных прав и обязанностей, которые имеют все работники, независимо от каких-либо условий трудовых отношений, в том числе от того, является ли работодатель физическим или юридическим лицом.

Так, работник имеет право на:

- › заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, иными федеральными законами;
- › предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- › рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;
- › своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- › отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- › полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- › профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- › объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- › участие в управлении организацией в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- › ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- › защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- › разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;

- › возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- › обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами».

Работник обязан:

- › «добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
- › соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- › соблюдать трудовую дисциплину;
- › выполнять установленные нормы труда;
- › соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- › бережно относиться к имуществу работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников;
- › незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества)».

Приведенные выше права и обязанности работника общего характера получают свое уточнение в иных нормативных правовых актах, содержащих нормы трудового права, локальных нормативных актах, а также в коллективных договорах, соглашениях.

СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: ДВЕ ИПОСТАСИ

- Функции и обязанности руководителей
- Уровни руководства
- Лидер
- Разновидности лидеров
- Деловой лидер (руководитель)
- Харизматический лидер
- Трансформационный лидер
- Организационный лидер
- Функции организационного лидера
- Качества организационного лидера

РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО ФУНКЦИИ

Руководителем является лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые должны ему в обязательном порядке подчиняться и в рамках, определенных полномочиями, выполнять все его требования. Только руководитель наделен правом принятия окончательного решения. Но не это делает его руководителем, а вклад в настоящие и будущие результаты работы организации.

Первые управляющие фабриками (бывшие инженеры или мастера) появились в Англии в 1890-х гг. в результате становления машинной индустрии и возникновения крупных предприятий. Сегодня руководитель — это достаточно массовая профессия, которой необходимо долго обучать (однако способность быть настоящим руководителем не может быть определена заранее — ее нужно выявлять в процессе практики).

В работе руководителя много привлекательного. Она престижна, приносит человеку авторитет и уважение окружающих (по П. Сорокину, наиболее социально значимые профессии связаны с функциями организации и контроля), предоставляет широкие возможности для развития личности, наконец, просто захватывающа и увлекательна.

Руководителю, особенно крупной организации, приходится осуществлять в течение рабочего дня, нередко продолжающегося по 10–12 часов, до двухсот различных видов деятельности, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми — подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами.

Едва ли не самой главной проблемой современной России, как считают западные эксперты, является отсутствие достаточного числа высококвалифицированных руководителей. Прослойка профессионалов-управленцев только складывается, и спрос на них очень высок.

Руководители являются персонифицированным воплощением организации, и к ее целям и проблемам они (как, впрочем, и исполнители) должны относиться, как к своим собственным; они формируют ее деловую и культурную среду, психологический климат. Иными словами, их деятельность имеет конституирующий характер. Она является особым видом творчества, причем по мере роста сложности объекта управления, служебного статуса, неопределенности ситуации, требования к креативной составляющей руководства увеличиваются.

Современная научно-техническая революция коренным образом изменила условия и характер производственных, хозяйственных и социальных процессов, ставших настолько сложными, что руководитель уже не в состоянии быть как лучшим специалистом, так и единолично управлять всем. Поэтому сегодня он превращается в *организатора* самостоятельной работы подчиненных, часто объединенных в команды (чисто единоличное управление действенно только в очень простых ситуациях).

Особенность положения руководителя в организации, по мнению специалистов, состоит в следующем.

Во-первых, он сосредотачивает в себе функции реальной власти, отвечает как за себя, так и за общие результаты, в той мере, в какой может оказывать на них влияние (но концепция ответственности его «за все» неверна в принципе).

Во-вторых, является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра.

В-третьих, имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения, ибо, как правило, исключен даже из ближайшего окружения и первичного коллектива.

В-четвертых, все его поведение постоянно оценивается подчиненными.

В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению следующих функций.

1. *Стратегической*, заключающейся в формировании видения будущего организации, постановке ее целей, разработке стратегий и программ развития. В обычных условиях она считается главной.

2. *Инновационной*, при реализации которой руководитель направляет процесс организационных преобразований.

3. *Административной*, чье осуществление предполагает выполнение таких действий, как организация, направление, координация, мотивация и контроль работы исполнителей.

4. *Коммуникационной*, сводящейся к налаживанию внутренних и внешних связей, проведению совещаний, переговоров, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки, распространению информации, представительству.

5. *Социальной*, выполняя которую руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат; поддерживает существующие нормы поведения и формирует новые; помогает подчиненным в трудную минуту.

По мнению известного американского специалиста в области управления Г. Минцберга, в рамках своей повседневной деятельности руководитель реализует сегодня следующие группы управленческих функций:

- межличностные («главный менеджер», являющийся символом власти; «лидер», увлекающий сотрудников на достижение целей; «связующее звено» в команде управленцев);
- информационные («приемник», концентрирующий информацию; ее «распространитель» среди подчиненных; «представитель», передающий информацию во внешний мир);
- решающие («предприниматель», планирующий и начинающий изменения в организации; «ликвидатор нарушений», корректирующий деятельность в нестандартных ситуациях; «распределитель ресурсов» и посредник, «ведущий переговоры»).

Нужно иметь в виду, что, во-первых, нет руководителя, который мог бы быть одинаково успешным в реализации всех функций, а, во-вторых, если даже такой и найдется, он никогда не сможет в надлежащей степени осуществлять все их одновременно.

Как должностное лицо, руководитель обладает определенными официальными обязанностями, которые бывают *общими* (определяются конституцией); *специальными* (возлагаемыми, например, собственником, высшим руководством и пр.); *служебными*, вытекающими из совокупности функций данной должности.

Помимо официальных обязанностей, закрепленных документально, по отношению к подчиненным и коллегам руководители имеют и *неофициальные*, например:

- > уважительно к ним относиться, не демонстрировать свою власть;
- > соблюдать существующие в организации нормы и правила (если они чем-то не устраивают — их нужно изменить);
- > не перекладывать на подчиненных свои обязанности, но и не выполнять их функции;
- > не замалчивать достижения подчиненных и не приписывать себе чужие успехи;
- > быть самокритичным по отношению к себе, интересоваться мнением других о своей работе и поведении; время от времени задаваться вопросом, хотелось бы ему работать у себя в подчинении;

- › заботиться о личных интересах и проблемах подчиненных и коллег, об их здоровье, успехах; оказывать им при необходимости всестороннюю помощь;
- › не допускать фаворитизма и пр.

Все это очень важно, поскольку не только подчиненные зависят от руководителя, но и сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы. Усложнение структуры и функций организации способствует усилению этой зависимости.

Условно выделяется три уровня руководителей — высший, средний и низовой.

Работа руководителей высшего звена, отвечающих за принятие важнейших решений, зачастую определяющих не только настоящий, но и будущий облик организаций, связана со значительной нервно-психологической нагрузкой (в течение дня им приходится решать до полутора сотен вопросов), масштабностью и огромной ответственностью. Поэтому успешные руководители крупных организаций вследствие обладания огромным и разнообразным опытом во всем мире ценятся очень высоко.

Руководители среднего звена, чья значимость за последние годы существенно возросла, возглавляют основные подразделения (в том числе с правами юридического лица) и функциональные организационные службы. Они:

- › определяют пути реализации поставленных на высшем уровне целей с учетом конкретных условий деятельности подразделений и служб; доводят решения до своих подчиненных и организуют их реализацию; координируют работу низовых звеньев, дают указания и рекомендации их руководителям;
- › выполняют отдельные функции руководителей высшего звена, если им переданы соответствующие полномочия;
- › осуществляют контроль и выявляют возникающие в работе подразделения проблемы, принимают требуемые обстоятельствами решения, при необходимости выносят их на обсуждение исполнителей, организуют разработку предложений по улучшению работы;
- › подготавливает необходимую информацию для вышестоящего руководителя и своих подчиненных и пр.

Большая часть руководителей в организациях — руководители низового звена, работающие непосредственно с конкретными исполнителями. Они занимают должности мастеров, бригадиров, заведующих отделами и секторами, кафедрами в вузах и т. д., распоряжаются выделенными подразделению ресурсами и несут ответственность за их сохранность; распределяют задания среди непосредственных исполнителей и осуществляют контроль их деятельности.

Работа низовых руководителей характеризуется высокой напряженностью, частыми переходами от одной задачи к другой и необходимостью оперативно принимать решения и осуществлять действия, число которых доходит до 270 в день.

Все управленческие уровни организации действуют во взаимосвязи как единая система, и успешность работы руководителей каждого из них обусловлена успешностью работы остальных.

В наши дни, когда все более распространенными становятся виртуальные рабочие места и занимающие их специалисты, используя телекоммуникации, могут выполнять работу, находясь дома или даже в другой местности, в виртуальной среде, руководители должны уметь определять способы взаимодействия и координации их работы в условиях отсутствия возможности регламентировать, постоянно наблюдать и контролировать ход ее выполнения. Здесь требуется взаимное доверие, открытое общение, готовность рассмотреть новые идеи.

КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ РУКОВОДИТЕЛЮ

Условием эффективной реализации руководителем своих функций является обладание им определенным набором качеств, которые должны обеспечить успешное решение производственных проблем; эффективное руководство подчиненными; возможность их развития.

Конкретные качества руководителя (как и любого сотрудника) можно разделить на базовые (составляют основу деятельности) и специфические, которые необходимы для данного вида (уровня) управления, определяющие (главные) и сопутствующие. Некоторые исследователи называют более 200 необходимых руководителю качеств, которые разделяются на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

К *профессиональным* относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и их наличие является лишь предпосылкой успешного руководства: высокий уровень образования, опыта, знания своей и смежной сфер деятельности; широкий кругозор, стремление к постоянному совершенствованию, поиску новых форм и методов работы, готовность обучать. Но профессиональная квалификация не связана с квалификацией, необходимой для руководства.

Среди *личных качеств* руководителя можно упомянуть высокие моральные стандарты; физическое и психологическое здоровье, внутреннюю и внешнюю культуру; справедливость, честность; отзывчивость, оптимизм, заботливость, доброжелательность и т. п. Но обладание ими тоже не делает человека руководителем. Для того чтобы стать им, необходимы *деловые* качества, к которым можно отнести:

- > организаторские способности (умение организовывать и координировать деятельность подчиненных, обеспечивать ее всем необходимым, ставить цели и распределять задания, контролировать их выполнение, своевременно поощрять и наказывать);
- > доминантность (честолюбие, высокий уровень притязаний, стремление к независимости, к власти, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность, требовательность);
- > управленческая воля, которая складывается из таких признаков, как последовательность в решениях и действиях, способность влиять на под-

чиненных, довести до конца начатое дело, соединять интересы людей с целями организации, преодолевать инерцию, желание действовать привычным образом, социальная компетентность и пр. Ее дефицит может иметь место по таким причинам, как личные особенности руководителя, его усталость, связанная с перегрузками, неумение сочетать решение текущих и перспективных проблем, бюрократизм, значительная дистанция власти в организации, отсутствие мотивации и пр. (руководители часто пытаются найти выход из этого состояния, действуя исключительно силовыми методами). Недостаток управленческой воли, связанной с личностью руководителя, может быть компенсирован грамотным подбором исполнителей, особенно первого заместителя;

- › способность правильно оценивать обстановку, видеть проблемы, концентрироваться на главных и оперативно их решать; наличие собственной позиции; инициативность, готовность к преобразованиям, деловому риску;
- › коммуникабельность, умение поддерживать контакты, расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения (специалисты полагают, что 80% знаний менеджера должны составлять знания о человеке); управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими);
- › умение формировать команду, делегировать полномочия, привлекать подчиненных к управлению и пр.

Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низовых, например, ценятся решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на средних — в большей степени — умение общаться, отчасти концептуальные навыки; на высших уровнях на первое место выдвигается умение стратегически мыслить, оценивать ситуацию, ставить цели, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

Поскольку руководитель любого уровня не только организует и направляет работу сотрудников, но при необходимости оказывает влияние на их поведение, в том числе и внеслужебное, он должен быть достаточно хорошо подготовлен педагогически.

В то же время нелишне иметь в виду высказывание одного из крупнейших специалистов в области менеджмента второй половины XX столетия П. Друкера:

«В большинстве книг по проблемам управления дается портрет руководителя «запуганного дья», который выступает человеком чуть ли не на все времена. Нам говорят, что работник управления высшего звена должен иметь исключительные способности для проведения анализа и принятия решений. Он должен хорошо ладить с людьми, разбираться в структурных механизмах организации, иметь математические способности, художественное чутье и творческое воображение. Иными словами, нужен универсальный гений, каковых в реальной действительности практически не существует. Весь опыт существования человечества показывает, что в мире царит универсальная некомпетентность. Именно поэтому мы должны комплектовать свои организации людьми, которые в лучшем случае обладают одним из перечисленных качеств, и, как правило, каждый из функционирующих работников лишь в самой малой степени наделен всеми остальными».

РУКОВОДИТЕЛЬ И ЛИДЕР

Понятия «руководитель» и «лидер» тесно связаны друг с другом. Часто в литературе их не разграничивают, что, как и во многих случаях, обусловлено некорректными переводами с английского (90% литературы по менеджменту имеет американское происхождение, и 90% ученых, занимающихся его проблемами, сосредоточено в США).

«Лидерство — это искусство заставлять других делать то, что ты хочешь, так, чтобы они думали, будто сами хотят делать это», — говорил Д. Эйзенхауэр, известный военачальник, главнокомандующий союзническими войсками в Европе и впоследствии президент США.

Лидерство — это тип управленческого воздействия, получившего всеобщее признание субъекта — лидера на последователей, обусловленный потребностью сложно организованной системы в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов, обеспечивающий ее жизнеспособность.

Как и административное управление, лидерство является до некоторой степени искусством, поэтому, возможно, исследователям не удалось разработать их единую теорию.

Исследователи считают, что лидерство субъекта обуславливают, во-первых, его личностные характеристики (степень компетентности; черты характера, особенности поведения и пр.) и, во-вторых, специфика ситуации (природа решаемой задачи; возможности последователей; характер межличностных отношений; располагаемые материальные ресурсы).

Лидерство неизбежно возникает из психологии людей, их стремления к превосходству. Там, где встречаются хотя бы два человека, возникает доминирование одного над другим, но лишь немногие способны быть настоящими лидерами — как правило, 3–5% сотрудников; большинство же стремится к тому, чтобы ими руководили.

Задача лидера состоит в том, чтобы поддерживать целостность и стабильность группы в условиях внешних и внутренних воздействий; способствовать правильному восприятию ее участниками стоящих перед ней целей; сохранять их единство; свести до минимума всевозможные трения и конфликты; побудить всех к активной деятельности.

Вдохновляющая роль лидера заключается в обеспечении понимания значимости стоящих перед организацией (подразделением) задач, решение которых позволяет людям удовлетворять такие естественные человеческие потребности, как стремление к достижениям, необходимость испытывать чувство сопричастности общему делу и самоуважение, иметь возможность жить в соответствии со своими идеалами.

Лидеры постоянно предлагают новые, нестандартные подходы к решению существующих проблем, а после того, как они найдены, берутся за поиск решения новых, особенно в тех случаях, когда существуют возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Роль лидера предоставляется человеку добровольно окружающими, становящимися его последователями (администратору люди часто подчиняются вынужденно, боясь наказания за неповиновение от вышестоящей структуры).

Обычно лидером становится наиболее авторитетная личность (но понятие «лидер» отождествлять с понятием «авторитет» не вполне корректно), за которой большинство признает право принимать ответственные решения в значимых ситуациях, организацию совместной деятельности и регулирование взаимоотношений.

Лидер действительно может быть для окружающих авторитетом, но не всякий авторитет способен организовать решение сложной задачи и повести людей за собой, внести изменения в образ их мыслей и действий.

С одной стороны, лидер в силу обладания определенными личностными качествами служит образцом для подражания, своеобразным эталоном, на который в идеале должны равняться другие члены группы, а с другой — лицом, за которым она признает особое положение и право на принятие решений, наиболее значимых с точки зрения ее интереса (однако при условии соблюдения равенства в отношениях). Для сохранения своей позиции лидер должен быть чувствителен к групповым нуждам и запросам (администратор может ими пренебречь).

Мера влияния лидера на окружающих не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах его возможности могут возрастать, а при других, напротив, снижаться. В целом его позиция зависит:

- › от того, насколько он соответствует по своим личностным качествам (причем важно не то, что он ими обладает, а то, что его сторонники в этом уверены) и эффективности ожиданиям последователей (на начальном этапе их взаимодействия могут иметь значение какие-либо внешние факторы, например приятная наружность);
- › обстоятельств (человек, который является лидером в одной ситуации, совсем не обязательно станет таковым в другой, в условиях существования иных ценностей, ожиданий и требований);
- › настроения группы и пр.

Если группа сама выдвигает лидера, то требования к нему будут выше, чем к администратору, который назначается сверху; на его объективные неудачи она будет смотреть более снисходительно, но на субъективные (обусловленные его ленью и нежеланием работать) — более негативно, чем на соответствующие проявления назначенцев.

Лидер может идентифицировать себя с группой, подчиниться ей, раствориться в ней, приобрести власть и авторитет (не ощущая внутренне свою принадлежность к ней) и, сделав ее возможности своими, вступить в конфронтацию с администрацией, используя группу как инструмент реализации своих амбиций и достижения личного успеха.

В дополнение к понятию «лидер» западные специалисты говорят также о подлидерах — тех, кто проявляет инициативу в группе, выполняя вместо лидера, обладающего властью, его функции; о заместителях (substitutes) лидера, которые в различных ситуациях его поддерживают, дополняют, замещают при необходимости; суперлидерах (тех, кто способны воспитать новых лидеров); самолидерах (последователях, ставший лидерами, воспитанными суперлидером, способными к самосовершенствованию, самолидерству); сервант-лидерах, преданно служащим своим последователям и обслуживающим их. Сторонники лидера сначала назывались нелидерами (followers), затем они стали именоваться последователями (followers), ждущими, когда лидер поведет их за собой, окажет влияние и т. п. Для обозначения особого типа лидера, которого окружающие возводят до уровня кумира, а после смерти — божества, известный американский психолог Э. Берн предложил использовать термин «лидер-эвгемер».

Лидер и последователи дополняют друг друга — не может быть лидера без последователей, так же как и последователей без лидера. Но эти роли не закреплены за людьми навечно, и нередко лидеры и последователи обмениваются своими ролями.

С точки зрения поддержания стабильности управления наличие лидера далеко не всегда является желательным, ибо его влияние на результаты работы может быть менее значимым, чем влияние администратора (формального лидера), не располагающего качествами, необходимыми для успешного управления людьми, и его при необходимости бывает сложно нейтрализовать. Но, хотя лидер может иметь большее влияние на сотрудников, чем администратор, в целом его положение менее устойчиво.

В любой организации наибольшими возможностями для проявления лидерских качеств, как правило, обладает индивид, занимающий административную позицию, которого часто называют формальным лидером. Он имеет поддержку в виде официальных полномочий, но реального успеха сможет добиться лишь тогда, когда обретет доверие большинства сотрудников и станет также лидером неформальным.

Считается, что идеальным является сочетание двух основ лидерства: неформальной (личностной) и формальной (организационной). Исследования показывают, что группа формальных лидеров, т. е. администраторов, обладающих лидерскими качествами, достаточно многочисленна, в то же время обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Таким образом, лидером может быть как администратор, занимающий официальную должность и отвечающий ожиданиям подчиненных, что облегчает выполнение им своих функций (формальный лидер), так и лицо, не занимающее никакой должности, но обладающее заслуженным авторитетом и признанием окружающих.

Основными функциями лидера являются:

- > помощь группе в осознании целей, возможных путей их достижения и интеграции с организационными целями, в укреплении готовности к их реализации;
- > формирование позитивных ценностей, принципов доверия в отношениях между людьми;

- › представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и группы в целом;
- › поддержка инициативы, самостоятельности, способности активно действовать, раскрытие талантов и пр.

Нужно иметь в виду, что лидеры бывают не только конструктивными, но также нейтральными (лидер занимается самолюбованием и не влияет на результаты деятельности) и деструктивными (лидер может стать зачинщиком асоциального поведения).

Устранить деструктивные проявления лидера можно путем:

- › переключения его способностей и авторитета на пользу организации (подразделения), например, с помощью индивидуальных бесед, приближения к официальному руководству, назначения на административную должность и т. п.;
- › перехвата функций лидера администратором и удовлетворение им тех потребностей группы, которые осуществлял или пытается осуществлять лидер;
- › подрыва репутации лидера, компрометации в глазах последователей, в частности за счет показа его низкой профессиональной компетентности, сомнительности нравственных качеств, бесперспективности или опасности тех действий, к которым он призывает, и т. п.

Как и любого другого человека, лидера толкают к тем или иным действиям потребности во власти, в возможности принимать независимые решения; в контроле над внешними силами, влияющими на его жизнь и жизнь организации, подразделения, коллег; в достижении успеха (это может толкнуть на поиск или искусственное создание ситуации, где можно проявить себя); в принадлежности к группе, в поддержке окружающих, одобрении ими своих действий.

Существует множество инструментов, благодаря сознательному или бессознательному использованию которых человек становится лидером, привлекает к себе последователей.

1. Занимаемая официальная должность. Во многих случаях (по крайней мере, на первых порах), этого бывает достаточно, чтобы сотрудники восприняли руководителя как лидера, исходя из соображения «дураков начальниками не назначают».

2. Умение организовать и координировать групповую работу, справиться с конфликтами, добиться согласия по спорным вопросам, создать систему эффективной мотивации.

3. Эмоциональный интеллект, представляющий совокупность способностей оценивать эмоции окружающих по их физическому состоянию, высказываниям, внешнему виду и поведению, а также выражать собственные эмоции, связанные с ними; определить их источник, классифицировать, интерпретировать, распознавать связи между ними и их внешним проявлением, понимать переходы от одной эмоции к другой и прогнозировать их возможное дальнейшее развитие; менять, управляя эмоциями, и свое и окружающих восприятие мира и более эффективно решать проблемы.

4. Убеждение, вдохновение личным примером.

5. Авторитет. Самым авторитетным лидером является «вожак»; менее авторитетным лицам, которые, как правило, влияют только на часть членов группы, наряду с внушением и убеждением, приходится мотивировать их поведение.

6. Способность решить проблему в специфической или критической ситуации.

7. Психологическое доминирование, внушение окружающим чувства покорности и безотчетного страха, готовности безропотно подчиняться.

8. Манипулирование, игра на слабостях.

9. Личное бесстрашие, готовность жертвовать собой и своим благополучием ради других, особенно в ситуациях группового протеста, в результате чего окружающие видят в лидере образец справедливости и готовы идти за ним, невзирая на угрозы со стороны официального руководства.

Основными причинами неудач лидеров являются неопределенность внутренней и внешней ситуации; нечеткость целей; неспособность согласовать их со средствами достижения; поспешность в действиях; недостаточные знания, умения и навыки; неверие в свои силы; нежелание рисковать, боязнь потерпеть неудачу в новых ситуациях; конфликты в группе, связанные с противоречивостью интересов, нежелание принимать ответственность, низкая мотивация и пр.

Рассмотрим основные типы лидеров.

С точки зрения реализуемых в группе функций выделяют инструментального в деловой сфере (в коллективе с высоким уровнем развития он является интеллектуальным центром, источником идей, экспертом, консультантом по самым сложным проблемам); экспрессивного в межличностных отношениях; информационного — в любой сфере.

Инструментальный лидер может выступать в качестве:

- > генератора идей, осуществляющего поиск путей выхода из проблемной ситуации;
- > мотиватора, занимающегося мобилизацией коллектива и побуждением к продуктивной деятельности;
- > организатора взаимодействия последователей в процессе достижения общей цели;
- > диспетчера, распределяющего задачи между членами группы и координирующего их деятельность.

Эмоциональный лидер воспитывает, формирует благоприятный психологический климат, является арбитром, источником ценностей и норм, оказывает психологическую поддержку тем, кто в ней нуждается, сглаживает конфликты, но может также оказаться носителем общей вины (козлом отпущения).

К информационному лидеру обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужные сведения.

Наилучшим же будет лидер, сочетающий все три качества. Но такой универсальный человек встречается редко, а чаще всего имеет место сочетание двух вариантов: эмоционального и делового или информационного и делового лидера.

По крайней мере, жесткий администратор нуждается в эмоциональной подпитке, смягчении своей природной резкости с помощью человека другого типа поведения, каковым является мягкий эмоциональный лидер. Мягкому же администратору, наоборот, в качестве опоры требуется жесткий теневой лидер, часто даже принимающий за него важные решения.

С точки зрения ситуативного фактора можно выделить, во-первых, лидеров, появляющихся в кризисных или экстремальных условиях (лидеры-львы по классификации Н. Макиавелли); во-вторых, лидеров, наиболее успешных в ситуации стабильности, когда необходимо изо дня в день выполнять рутинную работу (лидеры-лисы по той же классификации).

Лидеров можно классифицировать также в соответствии с причинами их признания в качестве таковых.

Так, «патриархальный повелитель» в образе строгого отца обретает признание, поскольку способен внушить последователям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и трепетно почитают.

В «вожаке» люди видят выражение своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту, и стараются ему подражать.

«Тиран» — доминирующая, авторитарная личность — становится лидером, так как внушает окружающим чувство безотчетного страха.

«Организатор» в качестве лидера обещает удовлетворить потребности каждого.

«Соблазнитель» обретает лидерский статус, играя на слабостях других, давая выход вовне их подавленным эмоциям, снимая напряжение.

«Герой» становится лидером благодаря храбрости в деле борьбы за справедливость.

«Дурной пример». Выступает как источник эмоционального заражения для слабой личности.

«Кумир» безотчетно притягивает окружение; его любят, боготворят и идеализируют.

С точки зрения направленности внимания выделяют лидеров, ориентированных на проблему и ориентированных на последователей (личностно-ориентированных). Проблемно-ориентированные лидеры нацелены на решение задачи, осуществляют ее постановку, распределяют обязанности, структурируют работу, планируют, организуют и контролируют ее выполнение. Однако они очень мало внимания уделяют последователям, что влечет за собой снижение мотивации и текучесть кадров. Поэтому на практике комбинируют проблемно-ориентированное и личностно-ориентированное лидерство.

С точки зрения применяемых методов воздействия на последователей выделяют деловых («трансактных»), харизматических и трансформационных лидеров (руководителей).

Деловой лидер (руководитель) ориентирован на использование стандартного набора методов управленческого воздействия (вознаграждения, наказания и пр.), неспособных изменить личность участников изнутри. Он действует ради того, чтобы в равной степени удовлетворить потребности подчиненных и по-

следователей, одновременно способствовать реализации миссии организации; ценит профессионализм, обменивается с последователями (подчиненными) идеями и информацией, признает их достижения, стимулирует стремление к обучению, творчеству, карьере, участию в решении проблем и принятию на себя ответственности, разъясняет обязанности и задания, обеспечивает справедливое вознаграждение и решение социальных проблем сотрудников. Он в совершенстве владеет навыками администрирования, уделяет много внимания планам, графикам работ и бюджету, мониторингу показателей деятельности. Основным недостатком такого лидера является стремление к достаточно жесткому контролю.

Разновидностью транзактного лидера можно считать *лидера обслуживающего*, который подает пример последователям, определяет ситуацию и направление действий, вовлекает в самостоятельное принятие решения, оставаясь при этом в стороне, но оказывая при необходимости помощь и поддержку. Но обслуживающее лидерство не подходит для ситуаций, когда нужно принимать быстрые решения или выполнить что-то в кратчайшие сроки.

Обслуживающий лидер всегда честен и руководит разумно, старается всем помочь, однако предпочитает оставаться в стороне, чтобы позволить своей команде самостоятельно принимать решения, касающиеся их работы. Его сторонники считают, что такой лидер может достичь власти посредством своих достоинств, идей и этического поведения.

Харизматический лидер стремится к власти, оказывает эмоциональное влияние на окружающих, демонстрирует картину светлого будущего, убеждает поверить в нее и добивается того, что его идеи становятся личными и важными для каждого.

В отличие от делового (транзактного) лидера, он создает атмосферу, благоприятную для изменений, постоянно предлагает новые идеи, которые захватывают воображение сотрудников и заставляют работать изо всех сил. В глазах окружающих успех организации полностью зависит от него, поэтому на нем лежит огромная моральная ответственность.

Когда харизматический лидер решает проблемы организации (подразделения) и сотрудников, а не только свои собственные, результаты его деятельности являются позитивными; если же у него возобладают амбиции, скрытые личные интересы, стремление к власти, в том числе с помощью обмана, манипуляции, без желания что-либо реально изменить, возникает, как правило, острый конфликт, становящийся для организации деструктивным.

Недостатком такого лидера является то, что он больше верит в себя, чем в свою команду, всегда уверен, что делает все правильно, даже если другие работники указывают ему на его недостатки.

Западные специалисты отмечают следующие особенности харизматического лидера: привлекательный вид, умение прекрасно держаться; избыток энергии и заражение ею окружающих; независимость, стремление к благополучию и уважению; умение красиво говорить и способность к межличностному общению; достойная и уверенная манера держаться; жажда почестей и преклонения со стороны окружающих.

Отличительной чертой *лидера трансформационного типа* является способность не только изменять основные параметры деятельности организации (подразделения), но и активно формировать их основополагающие ценности, стимулировать активность, развивать творчество и пр. В целом трансформационное лидерство может рассматриваться как процесс установления соответствия между ценностями и целями сотрудников и всей организации посредством изменения их установок и убеждений.

Разница между харизматическим и трансформационным лидерством кроется в том, что трансформационные лидеры всегда стремятся к преобразованию организации, а харизматические во многих случаях сосредоточены на себе.

В контексте формирования и поддержания ориентации сотрудников на эффективную работу трансформационное лидерство может выполнять следующие функции:

- › формировать у сотрудников понимание стратегии организации, готовности к ее принятию и поддержке;
- › создавать планы конкретных мероприятий по повышению ее конкурентоспособности;
- › разрабатывать концепцию преобразования организации, объяснять необходимость соответствующих шагов;
- › стимулировать у сотрудников мышление «вне всяких рамок», формировать новый взгляд на старые проблемы, поощрять и поддерживать внутреннюю готовность к творческой и инновационной деятельности.

Трансформационный лидер может оказывать мощное воздействие на членов организации, используя при этом свою харизму и заинтересованность в стратегическом развитии, а также веру в будущие успехи, привлекая к участию в управлении.

От последователей он требует не слепого следования за собой, а критической оценки предоставляемых возможностей и осознанного, лишенного эмоций подхода к своим действиям. От каждого члена команды и от себя, в частности, трансформационный лидер требует 100%-ной отдачи.

Трансформационным лидерам свойственны уверенность в себе; харизма; внимание к другим людям, их нуждам и потребностям; умение быстро воспринимать реакции других участников группы на те или иные события и обстоятельства и стратегически мыслить.

Но трансформационное лидерство может оказаться неэффективным, когда ориентация на инновации сменяется на традиционные действия в угоду текущей выгоде, сиюминутным интересам вышестоящих лиц.

Поэтому очень часто комбинируют деловое и трансформационное лидерство. Деловые лидеры гарантируют, что рутинная работа будет выполнена на уровне, а трансформационные лидеры поддерживают инициативу работников и вносят разнообразие в работу.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЛИДЕР

Классические администратор и лидер в целом решают сходные задачи, хотя в рамках практической деятельности их методы весьма существенно различаются.

Чтобы направить энергию людей на достижение поставленных целей, лидер использует в основном психологические методы воздействия на участников, в то время как администратор — организационно-правовые.

Человек становится лидером естественным образом, в результате внутренних процессов в окружении; администратор назначается извне или избирается под контролем социальной структуры (он вообще может не принадлежать к данной группе).

Положение лидера менее стабильно, ибо его выдвижение (как и отказ в доверии) в большой степени зависит от настроения окружающих; администратор назначается на должность путем сложных организационных манипуляций, в которых субъективный фактор, тем более его сиюминутные изменения, обычно не является решающим.

Администратор, в отличие от лидера, который обладает только рычагами морального воздействия, располагает широким набором различных санкций, имеющих преимущественно правовую основу.

Процесс принятия решения администратором значительно более сложен и опосредован множеством различных условий и ограничений, в то время как лидер принимает их непосредственно и часто спонтанно.

Администратор осуществляет руководство процессом достижения цели, сформулированной чаще всего вовне, в пределах заданной сферы ответственности и установленных процедур. Лидеры же, напротив, сами формируют и цели, и методы их достижения.

Только лидеры могут выработать в рамках творческого поиска эффективную стратегию организации в жестких конкурентных условиях. В то же время объединить усилия людей, направленные на ее практическую реализацию, в большей мере способны администраторы.

Лидерские функции чаще всего имеют неформальный характер. Они нигде не прописаны, а распоряжения лидера никем не оформляются письменно в приказы, что, впрочем, не означает, что их исполнение необязательно. Иногда они более эффективны и действенны, чем официальные, а санкции за неисполнение могут наступить с гораздо большей неотвратимостью.

Администратор может обладать отдельными лидерскими качествами и способностями, например, управлять людьми, опираясь не столько на свои полномочия, сколько на авторитет и признание, уважение, способность убеждать и воодушевлять, мотивировать. Но их наличия как такового недостаточно для полноценного лидерства.

Как правило, граница влияния лидера проходит не только в организационном, но и в ментальном пространстве, и если человек не считает себя членом какой-либо малой группы, то влияние ее лидера него не распространяется.

Подчиненный же может внутренне не считать себя лояльным по отношению к данному администратору, но это несколько не снижает обязанности выполнять распоряжения последнего.

Администраторы обычно осуществляют реализацию чужих решений; лидеры же предпринимают постоянные попытки разработки собственных, а после того, как они найдены, берут на себя бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют возможности для получения значительного вознаграждения.

Хорошие администраторы способствуют в основном эволюционным преобразованиям; лидеры же совершают революционные прорывы, создавая то, чего раньше не было. Только они способны осуществить кардинальные изменения, определяющие успех организации на перспективу, воодушевить людей на творчество и инновации.

Однако в условиях ограниченности ресурсов и времени администратор более эффективно решает проблемы оптимизации использования потенциала организации. Кроме того, он обладает гораздо большим количеством рычагов воздействия на персонал.

Чаще всего лидер и администратор имеют различную ориентацию: администратор в основном направлен на задачу, а лидер больше ориентирован на внутренние интересы окружения.

Эффективные лидеры — не всегда эффективные администраторы: например, в случае, когда лидер воодушевляет, мотивирует подчиненных на достижение неверно выбранной им цели, эффективное лидерство будет сочетаться с неэффективным руководством. С другой стороны, человек может быть слабым лидером, но эффективным администратором, особенно если он управляет работниками, четко осознавшими свои задачи и мотивированными к труду. В результате сильное лидерство в сочетании со слабым администрированием не лучше, а порой даже хуже, чем слабое лидерство и сильное администрирование.

В условиях стремительных изменений, требующих непрерывного преобразования организации и одновременно обеспечения условий ее стабильного функционирования, наилучший вариант ее руководителя заключается в одновременном совмещении роли администратора и лидера в одном лице. Как администратор для эффективного решения текущих задач и организационных преобразований он реализует свои законные полномочия и статусную власть, а как лидер — использует силу личностного влияния. Это позволит использовать достоинства каждого механизма для компенсации недостатков другого.

Руководитель, гармонично сочетающий в себе функции администратора и лидера, чаще всего называется *лидером организации* (еще его можно назвать *стратегическим лидером*, а также *преобразующим лидером*, поскольку развитие организации невозможно без постоянных преобразований и развития в условиях динамично меняющейся среды). Для этого он имеет больше воз-

возможностей, чем просто администратор или лидер, не имеющий статусной власти.

Лидер организации:

- › изучает закономерности развития как организации, так и ее окружения, выявляет необходимость перемен, определяет направления развития (выработка общего видения, целей, стратегий);
- › формирует скрытый, неосознанный потенциал организации (знаний, человеческого капитала), так же как и явные, осознаваемые ресурсы, такие как основной капитал и финансы;
- › объединяет людей (формирует основы будущей организационной культуры, создает поддерживающие перемены коалиции);
- › осуществляет мотивацию трудовой и творческой активности, что особенно важно в сфере высоких технологий, где успех зависит от нововведений, а также в широко диверсифицированных организациях;
- › обеспечивает для всех сотрудников своевременный доступ к информации о целях, задачах и перспективах организации, политике руководства; определяет оптимальную степень открытости в деле обмена ею;
- › способствует выстраиванию прочных партнерских отношений, налаживает коммуникации и пр.;
- › следит за соблюдением этических норм, поддерживает благоприятный психологический климат, способствующий формированию и реализации стратегии;
- › предупреждает борьбу за власть, поддерживает баланс интересов, силы и влияния членов организации;
- › обеспечивает своевременное реагирование на меняющиеся условия и новые возможности, поддержку ее в состоянии открытости для новых возможностей, внедрения инноваций, что повышает ее конкурентоспособность;
- › в целом готовит организацию и ее коллектив к преобразованиям;
- › занимается вопросами планирования (постановка конкретных задач, планирование действий и расчет ресурсов);
- › решает задачи формирования организационной структуры, определения позиций каждого сотрудника;
- › осуществляет стратегический контроль (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение);
- › проводит корректирующие действия с целью более эффективной реализации стратегии и пр.,

и все это он будет делать более эффективно, нежели администратор без лидерских качеств.

Организационные лидеры в современных условиях должны быть преобразователями. Такие лидеры способны воодушевить людей одной только силой своего собственного энтузиазма; они не приказывают и не наставляют — они вдохновляют, стимулируют интеллектуально и эмоционально, демонстрируют веру в свою идею и побуждают других действовать вместе с ними.

По выполняемым функциям основными типами преобразующих лидеров являются:

— *стратеги*. Они интеллектуальны, логичны, быстро схватывают ситуацию, формулируют новые идеи, устремлены в будущее, энтузиасты;

— *организаторы*. Аккуратны, точны, в деталях знают порученный им участок, хорошо представляют технологию процесса преобразований, обладают здоровым консерватизмом, четко распределяют функции, стремятся создать организацию, работающую как часы;

— *спасатели*. Энергичны, в экстремальной ситуации не теряют присутствия духа, необходимого для управления процессом преобразований;

— *реформаторы*. Создают условия заинтересованности людей в преобразованиях, предоставляют им возможность совместить свои личные цели с общей.

Для того чтобы достичь максимального результата в деле осуществления организационных изменений, преобразующий лидер может действовать в двух направлениях:

1) создавать климат и условия, которые позволяют развивать уверенность в потребности проведения изменений; поощрять инициативу;

2) использовать свою статусную власть, индивидуальное влияние и ресурсы для проведения преобразований организации сверху, разрешения противоречий между отдельными сотрудниками и подразделениями, формирования ответственности за конечный результат изменений у управленцев всех уровней, для обеспечения их соответствующими полномочиями и свободой принятия решений.

Успешность изменений связана с формированием организационным лидером ответственности за их конечный результат у всех категорий подчиненных.

Сегодня на Западе появился новый тип лидера — так называемый прогрессор — бизнес-тренер, который передает видение и понимание бизнеса как динамической системы, обучает организационным навыкам по специальной методике. Задача прогрессора — запустить результативный процесс изменений, на протяжении которого он становится частью организации, вливается в коллектив и воздействует на него изнутри, в том числе и своим примером.

Для успешного проведения реорганизационных процессов прогрессор должен обладать ярко выраженными лидерскими качествами, но являться не соперником, а партнером организационному лидеру.

Опыт работы лидеров самых успешных корпораций позволяет говорить, что таким лидерам должны быть свойственны следующие качества.

Чувство ситуации, умение быстро в ней сориентироваться и принять единственно правильное решение с учетом видения перспективы и как достичь цели.

Одержимость своей целью. Лидеры, убежденные в правильности собственных действий, превращаются в своего рода миссионеров и способны заражать ею не только своих сотрудников, но и окружающих. Яркий пример — основатель Dell Computers Майкл Делл.

Системность и глобальность мышления; способность к анализу и синтезу сложных структур и процессов.

Искусство принимать нестандартные управленческие решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны, время и ресурсы ограничены.

Креативность, или способность к творческому решению задач.

Умение добиться своего, находя единственно верное соотношение между приказами и убеждением.

Независимость. Добивающиеся успеха руководители осознают границы своих возможностей, сотрудничают с другими, прислушиваются к ним, но, когда дело доходит до принятия окончательного решения, они проявляют независимость.

Способность представлять и отстаивать интересы коллектива.

Справедливость, непредвзятость, объективность в оценке поступков и действий других людей.

Настойчивость, упорство, несмотря на неудачи, уверенность в себе, энергичность. Успешно действующие руководители упорно выполняют задуманное, несмотря на несогласие других и непопулярность своей точки зрения.

Терпение — умение ждать подходящего момента, не спеша продумывать все последующие шаги. Эта способность особенно важна при построении нового бизнеса или управлении быстрорастущей компанией.

Одержимость будущим, постоянный поиск новых возможностей, стремление к прогрессивным изменениям.

Стимулирование в коллективе непрерывного творческого поиска, готовность к продуманному риску в расчете на достижение высоких результатов.

Нормативность. Организационный лидер — это носитель официальных и неофициальных норм и ценностей коллектива.

Инициативность. Инициативные и активные люди не ждут, пока кто-то другой вызовет в них желание работать. Они знают, что только на них лежит ответственность убедить себя оставить привычную зону комфорта.

Умение притягивать к себе людей и создавать команду последователей и единомышленников.

Устойчивость в ситуации неопределенности, неизвестности или отсутствия обратной связи.

Умение быстро ориентироваться и принять единственно правильное решение, переключаться с одного направления деятельности на другое.

Стремление к сотрудничеству.

Развитие ключевых сотрудников, а значит, и лидерского потенциала на всех уровнях компании, что должно стать задачей первостепенной важности для первого лица компании.

Отождествление себя с организацией и делом. Наиболее успешных руководителей привлекает сам процесс достижения результата; они не стремятся быть всемогущими и всеведущими, не пытаются быть всюду одновременно, делать всю работу за других, но относятся к работе как к главной ценности, в которую вкладываются все силы.

Способность делать ставку на других. Готовность оказывать поддержку единомышленникам и последователям.

Искусство быть равным, установить и поддерживать систему отношений с людьми.

В целом различными авторами организационный лидер определяется как человек, который мыслит глобальными категориями, предвидит потенциальные возможности, создает общее видение будущего, способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия, развивает командный подход к работе, чувство партнерства, приветствует перемены, демонстрирует знание технологий, поощряет конструктивный вызов, демонстрирует высокий уровень компетентности, действует в соответствии с провозглашенными ценностями, однако может менять эти ценности, если того требует ситуация.

Организационные лидеры, благодаря своему культурному и интеллектуальному превосходству над массами, образуют особую прослойку (элиту). Социальный статус, привилегии и особые качества еще более отдаляют их от остальных членов организации.

РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ФИРМЫ «ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС»

1. Твоя задача — вести общую политику и решать ежедневно возникающие затруднения.
2. Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они тебе ничего непосредственно не дают.
3. Будь внимателен к групповому мнению, даже если оно неверно.
4. Имей бесконечное терпение.
5. Будь справедлив, особенно в отношении подчиненных.
6. Будь вежлив, никогда не раздражайся.
7. Будь краток.
8. Всегда благодари подчиненных за хорошую работу.
9. Не делай замечание подчиненному в присутствии третьего лица.
10. Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для их жизни.
11. Выбор и обучение умелого подчиненного — всегда более благодарная задача, чем выполнение дела самим.
12. Если то, что делают твои сотрудники, в корне не расходится с твоими понятиями, давай им максимальную свободу действий, не спорь по мелочам, мелочи только затрудняют работу.
13. Не бойся, если твой подчиненный способнее тебя, а гордись твоим подчиненным.
14. Никогда не испытывай своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы. Но в этом последнем случае примени ее в максимально возможной степени.
15. Если твое распоряжение оказалось ошибочным, признай ошибку.
16. Всегда стремись во избежание недоразумений давать распоряжения в письменном виде.

ОТ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕКОМ В СОЦИАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ

- Понятие управления
- Условия эффективного управления людьми
- Четыре модели управления людьми в организации
- Модель «Управление трудовыми ресурсами (кадрами)»
- Модель «Управление персоналом»
- Модель «Управление человеческими ресурсами»
- Модель «Управление человеком»
- Сравнение различных моделей

ВВОДНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Слово «управление» произошло от старорусского «управа», т. е. способность что-то или кого-то себе подчинять, контролировать. Управление в широком смысле слова — функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая их сохранение, осуществление текущей деятельности, реализацию целей, преобразование в новое желательное состояние, оперативное решение возникающих проблем.

С общефилософской точки зрения необходимость управления обусловлена царящей в мире энтропией, то есть постоянным нарастанием хаоса, беспорядка, дисгармонии. Поэтому человеку приходится, осуществляя целенаправленные управленческие действия и затрачивая порой при этом немалые усилия, искусственно вносить в свое окружение порядок.

Для этого люди систематизируют и осмысливают информацию о том, что происходит вокруг них, принимают соответствующие решения, фиксируют их на определенных носителях (письменных, вещественных, электронных и пр.) и транслируют на окружение. Такие решения существуют, прежде всего, в виде информации (только целенаправленно упорядоченной), поэтому управление, по существу, есть информационный процесс. Наука о наиболее общих законах

его осуществления, основателем которой считается Ноберт Винер, получила название кибернетики (от др. греческого — «искусство кормчего»).

Управление бывает естественным, техническим и социальным.

Объектом *естественного управления* являются процессы, протекающие в природе, например развитие растений, движение водных потоков и пр.; к *техническому* относится управление рукотворными объектами, например автомобилем, прокатным станом и пр. В том и другом случае их реакция на такое воздействие либо известна заранее, либо достаточно точно предсказуема.

Объектом *социального управления* являются отдельные люди и их институционализированные или неинституционализированные общности (от отдельных лиц, их групп до человечества в целом). К его разновидностям относятся государственное, политическое, идеологическое, хозяйственное и пр. управление, а также управление людьми, которые заняты в соответствующих структурах (отдельными работниками и трудовыми коллективами, их отношениями, деятельностью, поведением).

В системе общественного производства (в широком смысле) человек выступает, с одной стороны, в качестве ресурса, обеспечивающего ее функционирование, как один из элементов операционного процесса и процесса управления, а с другой стороны, личности, у которой есть свои потребности, ценности, мотивы, стремления, — субъекта управления.

Люди сегодня являются важнейшим, дефицитным и дорогостоящим ресурсом. Они создают новые материальные и духовные блага, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициатива безграничны, в то время как других ресурсов — ограничены. Поэтому управление ими с каждым годом становится все более важной областью управления организацией. Оно охватывает все виды деятельности, связанные с поиском и наймом работников, их использованием, руководством ими, организацией труда, повышением квалификации, развитием, стимулированием и вознаграждением, оптимизацией состава и соответствующих расходов.

Управление людьми происходит как в рамках операционного процесса — этим занимаются преимущественно линейные руководители, так и в рамках обеспечения условий его осуществления — им занимаются службы человеческих ресурсов (ЧР). Без объединения усилий тех и других сегодня нельзя успешно управлять организацией.

Возможность осуществления эффективного управления людьми создается с помощью соответствующей инфраструктуры, которая включает в себя:

1) нормативно-правовое обеспечение в виде законов, приказов, уставов, положений и пр., регламентирующих функции, обязанности, права участников процесса управления;

2) информационное обеспечение (потоки информации и базы данных, необходимые для принятия решений);

3) инструктивно-методическое обеспечение (должностные инструкции, стандарты), с помощью которого происходит регламентация конкретных действий субъектов;

4) организационно-методическое обеспечение (документы, устанавливающие нормы, правила, требования, учитываемые при принятии решения в сфере производства и управления);

5) ресурсное обеспечение;

6) научно-методическое обеспечение (методики составления различных документов, например планов).

Взгляды на людей, их роль и место в производственном (а правильнее сказать, операционном) процессе с его развитием постоянно менялись. Сегодня можно говорить о четырех этапах таких изменений и существовании четырех моделей управления наемными работниками.

1. Управление трудовыми ресурсами (human labor management), или управление кадрами.

2. Управление персоналом (personnel management).

3. Управление человеческими ресурсами (human resources management).

4. Социальное командное управление (social management), или управление человеком.

Таблица 4.1

Модели управления наемными работниками

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

ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ

В основе приведенных в таблице концепций (моделей) управления наемными работниками лежат четыре подхода к ним. Технократический подход связан с концепцией управления трудовыми ресурсами; экономический — с концепциями управления персоналом; организационный — с концепцией управления человеческими ресурсами; гуманистический — с концепцией управления человеком. Рассмотрим эти концепции (модели) подробнее, имея в виду, что четких граней провести между ними практически невозможно.

1. Модель «Управление трудовыми ресурсами» (human labor management) отражала инструментальный, технократический подход к ним. Он господствовал на протяжении многих тысячелетий, и люди в его рамках нередко рассматривались, в лучшем случае, наравне с машинами или скотом (как известно,

в Древнем Риме рабов называли «говорящими орудиями», в отличие от животных — «мычащих орудий»).

На индустриальном этапе практически ничего не изменилось — человек был сравнительно дешевым и находящимся в изобилии элементом производства, легко заменяемым в случае «поломок», обязанным выполнять, не рассуждая, лишь предписанную функцию. Его нужно было всего лишь при минимальных затратах содержать «в исправном состоянии». Это выливалось в нищенскую заработную плату при запредельной продолжительности рабочего дня, достигавшей в XIX веке в «доброй старой Англии» 16–18 часов. Такой подход существовал в неизменном виде до начала XX столетия.

Деятельность по управлению трудовыми ресурсами (управлению кадрами) в качестве объекта имела лишь процессы найма работников, определения сферы применения, рабочего места (должности), норм выработки, условий вознаграждения, минимального необходимого обучения (повышения квалификации), перемещения по горизонтали или вертикали, увольнения. Обычно ее осуществляли мастера.

2. Модель «Управление персоналом», отражающая организационный подход к работникам, прошла в своем развитии три этапа.

Первый этап, ставший своего рода вкраплением в модель управления трудовыми ресурсами, относится к началу XIX века, когда возникло движение за улучшение условий труда промышленных рабочих Великобритании. Горстка предпринимателей и филантропов, движимых стремлением улучшить их жизнь, пыталась разрабатывать и реализовывать соответствующие программы.

В 1813 г. английский ученый Роберт Оуэн в «Обращении к управляющим мануфактурами» выдвигает идею о том, что им следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (рабочникам), сколько «неживым машинам». Будучи в 1800–1828 гг. управляющим ряда фабрик, он провел своего рода социальный эксперимент. Его суть состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта и отдыха, создании сети магазинов, торгующих товарами первой необходимости по доступным ценам. На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к труду, а в рабочих поселках открыты школы. При этом Оуэном руководило не только стремление к благотворительности, но и блестяще оправдавшийся экономический расчет — повысить таким способом производительность труда. Он первым в мире применил на фабрике методы морального стимулирования, привязав к станкам ленты разных цветов: красные — у лучших рабочих; зеленые — у средних; а желтые — у не выполняющих норму. Не повышая заработной платы, не вводя технических усовершенствований и не прибегая к угрозам, Оуэн добился того, что через два месяца на всех станках были красные ленты, то есть нормы перевыполнялись всеми работниками.

Своими экспериментами Оуэн на практике опробовал идею социального партнерства, которая стала широко внедряться на Западе лишь спустя полтора столетия. Но свое время она обогнала настолько, что была отвергнута современным ему обществом и предана забвению, а сам он попал в психиатрическую лечебницу.

Второй этап развития модели управления персоналом и вытеснение ею модели управления трудовыми ресурсами относится к началу XX века. Его основой стал организационный подход к работникам, опиравшийся на идеи американского инженера Ф. Тейлора. Этот подход сформировался в условиях возникновения крупных промышленных предприятий на Западе.

Рост масштабов и усложнение деятельности предприятий привели к тому, что от эффективного труда рядовых работников все в большей мере стал зависеть общий успех. В этих условиях мало заинтересованные в результатах «винтики», слепо исполняющие команды руководителей, зачастую могли принести больше вреда, чем пользы.

Задачи управления персоналом, в соответствии с взглядами Тейлора, сводились к целенаправленному отбору преимущественно молодых, здоровых и добросовестных работников; их материальному стимулированию весьма высоким по тому времени заработком; но при этом авторитарному руководству ими, жесткому контролю и наказанию нерадивых, главным образом в форме уменьшения выплат или увольнения.

Одновременно Тейлор предлагал меры по некоторому смягчению отношений между работниками и менеджерами с помощью отдельных социальных мероприятий. Он рекомендовал администрации поддерживать дружеские отношения с рабочими, открывать на предприятиях комнаты отдыха, столовые, детские сады, различные вечерние курсы. Так, посетив однажды ткацкую фабрику, предложил завести в комнате отдыха кота, с которым работницы могли бы поиграть в перерыв для снятия нервного напряжения.

Однако Ф. Тейлор вместо человека рассматривал лишь его функцию — труд, затраты которого стремился оптимизировать путем максимального дробления и упрощения производственных операций, что позволяло снизить число ошибок при выполнении стандартных действий в условиях низкой квалификации рабочих. Однако это порождало монотонность работы, обезличивание ее результата, делало невозможным превращение труда в источник самореализации личности, причем не только рабочих и служащих, но и руководителей низового и даже среднего звена.

Система Тейлора означала и революцию в отношениях между работниками и руководителем, заключающуюся в обосновании роли последнего как человека, призванного превратить «слабых и нерадивых людей в первоклассных рабочих». Каждый менеджер, как полагал Тейлор, должен осуществлять тщательный отбор работников «на основе установленных признаков», обучение и расстановку на те места, где они могут принести наибольшую пользу, а также и устранение всех, отказывающихся или не способных усвоить его методы. Мастера (супервайзеры), по мысли Тейлора, в течение смены должны быть рядом с рабочими, помогать им, устранять помехи в работе, ободрять.

Однако отбор осуществлялся в основном по физическим данным; от рабочих не требовалось проявления инициативы, высказывания собственных мнений, ибо это могло привести к отклонению от стандартов и требований инструкций. Поэтому идея Тейлора обучать работников и повышать их квалификацию хотя, по сути, и означала интеллектуальную революцию, но касалась, прежде всего, их навыков и сноровки.

Тейлор пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда заключается в несовершенстве системы его оплаты и поощрения. По его мнению, надлежащий эффект вознаграждение приносит в том случае, если будет своевременным, относиться к конкретному человеку, а не месту,

которое он занимает; выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных из точного знания, обоснованных критериев, а не догадок.

Поскольку идеи Тейлора, в конечном счете, приводили к сокращению потребности в труде, по вполне понятным причинам они вызывали озлобление у рабочих, и его даже собирались убить. Все это заставило его со временем пересмотреть свои излишне технократические взгляды и прийти к выводу, что благосостояние предпринимателей невозможно без благосостояния рабочих, и наоборот. Поэтому Тейлор стал говорить о необходимости сотрудничества с рабочими при внедрении своей системы.

Взгляды Тейлора предполагали применение к управлению людьми таких же рациональных методов, какие применяются к любому другому экономическому фактору, лишь бы они обеспечивали создание дополнительной прибыли.

В начале XX столетия управление трудовыми ресурсами, а затем персоналом стало формироваться и как отдельная сфера практической деятельности администрации. В 1900 г. американец Б. Гудрин организовал в своей фирме бюро по найму сотрудников, а в 1910 г. появился первый отдел кадров.

Специалисты по управлению персоналом в Англии назывались секретарями по благополучию; в США и Франции — общественными секретарями. Их основными функциями были устройство школ и больниц, контроль над условиями труда, противостояние попыткам создания профсоюзов. В 1912 г. в США появились специальные подразделения, на которые возлагались функции посредничества между администрацией и работниками для обеспечения социального мира.

Особенно активизировалась работа с персоналом в период Первой мировой войны, когда резко возросла интенсификация труда и изменилась структура рабочей силы (на производство пришли женщины, заменившие ушедших на фронт мужчин).

После ее завершения наступил третий этап развития модели управления персоналом, появление которого было обусловлено нарастающей интеллектуализацией трудовых процессов и необходимостью активизации творческого потенциала работников.

Это сделало необходимой переориентацию управленческой парадигмы на человека, которая стала осуществляться со второй половины 1920-х гг. Важный вклад в ее становление внесли знаменитые *Хотторнские эксперименты*, проводившиеся в американской компании «Вестерн электрик» под руководством Э. Мейо (1880—1949). Их результаты показали, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности значительно большее влияние, чем физические условия и организация труда.

Мейо пришел к выводу, что индивиды имеют уникальные нужды, потребности, причем не обязательно материально характера, поэтому даже высокая заработная плата далеко не всегда ведет к росту производительности. В то же время люди очень отзывчивы на благоприятный психологический климат, заботу со стороны руководства, обращение с ними как с личностями, желание и готовность понять их социальные потребности и будут трудиться производительнее даже при неизменной заработной плате. Однако еще более они отзывчивы к воздействию группы равных им, которое, по мнению Мейо, задает

отношение к работе, диктует профессиональную этику, предписывает правила поведения на рабочем месте.

Эти выводы во многом составили основу теории человеческих отношений, в формировании которой помимо Элтона Мейо участвовали *Ф. Розлизбергер* и *М. Фоллетт*.

В частности, М. Фоллетт (1868–1933) — первая в истории США женщина — доктор социологии была сторонницей замещения бюрократических институтов (официальных подразделений) взаимосвязанными группами работников, где бы те самостоятельно анализировали проблемы, принимали решения и воплощали их в жизнь, ибо формализация и рационализация процессов, с ее точки зрения, убивает творческое начало. Поэтому менеджеры должны не манипулировать подчиненными, поскольку это вызывает ответную негативную реакцию, а обучать их (иерархическое разделение между ними искусственно, и власть должна опираться лишь на превосходство в знаниях).

Одной из первых она выдвинула идею участия рабочих в управлении; обосновала положение о конструктивной роли конфликта и предложила три способа его разрешения: доминирование, компромисс, интеграцию. В результате, по ее мнению, при правильной мотивации и учете интересов всех сторон должна происходить гармонизация взаимоотношений труда и капитала.

Сторонники концепции человеческих отношений считали, что человек — социальное животное и жесткая иерархия, подчиненность, формализация организационных процессов несовместимы с его природой, а индустриальное общество ведет к разобщенности людей, их отчуждению друг от друга, поэтому полагали, что организация должна ориентироваться, прежде всего, на людей, у которых необходимо развивать чувство индивидуальной и коллективной ответственности. При этом работа должна объединять их, обеспечивать им удовлетворенность, чувство собственного достоинства, возможность саморазвития.

На руководителях же лежит ответственность за решение проблем работников, улучшение их взаимоотношений, помощь им в повседневных делах, в том числе и личного характера, создание благоприятного микроклимата, гуманизацию труда.

Однако представители теории человеческих отношений при этом относились к работникам как к безликой массе, наряду с заботой допускали возможность манипулирования ими, игнорировали конфликты.

На теоретических взглядах представителей школы человеческих отношений, рассматривавших работников как ценные активы, создающие организации конкурентное преимущество за счет приверженности работе, адаптивности и высокого качества труда, сформировались следующие принципы управления персоналом:

- › отождествление работниками целей и ценностей организации со своими собственными и участие на ее условиях в их достижении;
- › индивидуальный подход к ним в пределах общности интересов их и организации;

- › формирование и поддержание атмосферы сотрудничества и взаимного доверия между работниками и администрацией;
- › доведение до работников идеи совпадения их интересов с интересами руководства; создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между ними и менеджерами, условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам;
- › культивирование рабочей среды, благоприятной для командной работы;
- › обеспечение гибкости процессов, управления за счет индивидуального подхода к работникам;
- › забота о людях, развитии их способностей, творческого потенциала и о повышении статуса путем создания возможностей для обучения и постоянного самосовершенствования;
- › создание условий для адекватной оценки и справедливого вознаграждения работников по результатам их действий и достижений;
- › повышение эффективности процессов найма и отбора сотрудников, компенсаций и стимулирования, их обучения и развития.

Организации, практикующие гибкий подход к УП, как правило, отличались более высокой эффективностью деятельности. В них было больше возможностей для карьеры, меньше несчастных случаев, прогулов, ниже текучесть персонала, выше удовлетворенность трудом.

Реализация концепции управления персоналом на практике привела в 1920—1930-е гг. к теперь уже массовому появлению разнообразных подразделений, непосредственно занимающихся его проблемами — ведением документов, разбором конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы и пр. Но эти функции по-прежнему оставались, вплоть до 1960-х гг., вспомогательными, а основные решения по кадрам принимались высшим руководством.

Службы персонала имели ограниченные полномочия, а их сотрудники были всего лишь советниками по кадровым вопросам, не принимавшими участия в разработке стратегии фирмы. Более того, поскольку они выступали защитниками прав работников, то нередко становились помехой для линейных руководителей, а отсутствие у них специальной подготовки снижало их и без того невысокий авторитет, тем более, существовало мнение, что особых навыков для управления персоналом руководителю не требуется — он и так может решить назревшие в этой области вопросы. Поэтому управление персоналом воспринималось основной массой людей как администрирование.

3. Модель «Управление человеческими ресурсами» (УЧР, или HRM — от англ. human resources management) стала складываться в 1960-е гг. Ее теоретические основы были заложены в трудах таких ученых, как П. Друкер, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, А. Чандлер и др. Они показали, что понятие «человеческие ресурсы» — более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как отражает совокупность социокультурных характеристик личности и психологических качеств людей.

Особенности человеческих ресурсов состоят в следующем.

1. Обладание высоким интеллектом, способностью к эмоционально осмысленной, а не механической реакции на управленческое воздействие, что делает процесс взаимодействия руководителей и работников двусторонним.

2. Стремление к постоянному самосовершенствованию и развитию, осознанному выбору сферы деятельности и постановке конкретных целей.

В системе УЧР люди рассматриваются как важнейшее достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для победы в конкурентной борьбе, успешного достижения целей, в том числе и стратегических, для получения высоких доходов, поэтому любые управленческие решения должны учитывать человеческий аспект.

Главным толчком к появлению управления человеческими ресурсами послужила потребность многих международных компаний в повышении своей конкурентоспособности. Несмотря на то что УЧР имеет много общего с традиционным управлением персоналом, оно устраняет некоторые свойственные тому недостатки, частности, отсутствие стратегического подхода, интегрируясь в систему стратегического управления организацией.

Предпосылками изменения взгляда на работников являются:

- > отказ от представления о рабочей силе как даровом благе, не требующем затрат (кроме денежного вознаграждения) со стороны работодателей, рост затрат на нее;
- > внедрение качественно новых, прежде всего информационных, технологий (показателен в этом смысле девиз ИВМ: «Машина работает, человек думает»), коренным образом преобразующих содержание труда и формирующих принципиально иные требования к исполнителям;
- > дефицит высококвалифицированных кадров;
- > снижение возможности контроля над исполнителями и необходимость в связи с этим предоставления им максимальной самостоятельности, введения самоконтроля;
- > широкое распространение командной организации труда;
- > значительное повышение образовательного и культурного уровня работников (сегодня на Западе средний уровень образования населения доходит до 13–14 лет);
- > общая демократизация социально-экономической жизни, что исключает в большинстве случаев применение командных методов управления;
- > опыт передовых компаний высокоразвитых стран, добившихся значительных экономических успехов за счет работников;
- > осознание рядовыми исполнителями своей роли в достижении успехов организации и пр.

Модель УЧР основана на так называемом организационном подходе, который сформировался в условиях возникновения крупных промышленных корпораций на Западе и командно-административной системы СССР. В его рамках сложился взгляд на работников не как на безликий персонал, а как на совокупность личностей, каждая из которых обладает своей особой индивидуальностью, высокими профессиональными знаниями и навыками, интеллектом,

способностью к саморазвитию, творчеству. Человеческие ресурсы являются конкурентным богатством любой организации.

В рамках УЧР сотрудники не являются лицами, которым спускают сверху циркуляры. Он и сами должны следить за реализацией поставленных при их участии целей, лично отвечать за результаты своего труда, успехи и достижения.

Отсюда вытекает необходимость:

- › предоставлять работникам все возможности для реализации своих целей, мотивационных установок к труду и профессиональному саморазвитию через механизмы личной заинтересованности и ответственности;
- › культивировать у них открытость и способность к межличностному взаимодействию, что важно при столкновении с непредсказуемыми внешними и внутренними ситуациями;
- › формировать способность рассматривать и анализировать проблемы с разных сторон, успешно отстаивать свою точку зрения в дискуссиях, находить новые способы достижения существующих целей и обучать постановке новых на основе осмысления своей деятельности и ее результатов;
- › целенаправленно подбирать сотрудников для реализации инновационных проектов и создавать для этого новые организационные структуры.

Акцент на человеческие ресурсы способствовал рождению и нового представления об организации, которая стала восприниматься как живая система, существующая в определенной среде.

УЧР знаменует постиндустриальный этап развития управления работниками, присущий сегодня в первую очередь передовым организациям. Его можно описать как централизованную стратегическую деятельность, направляемую руководителями высшего уровня на формирование коллектива работников, способного обеспечить организации достижение конкурентных преимуществ, устойчивое развитие в долгосрочной перспективе и стабильное текущее функционирование.

Переход общества в информационную стадию, глобализация рынка и конкуренции, расширение принципов демократии, прав и свобод человека в современном мире вызвали глубокие, принципиальные изменения в управлении людьми. Последнее вступило в свой новый, современный этап, который можно назвать управлением человеком.

Модель «Управление человеком» предполагает создание для работника комфортных условий труда, выстраивание дружественных отношений в коллективе, оказание помощи в саморазвитии и пр. Эта модель основывается на так называемом гуманистическом подходе, который исходит из представления об организации как о культурном феномене и концентрируется на ее человеческой стороне. Согласно гуманистическому подходу культура рассматривается как процесс создания реальности, позволяющий человеку придавать смысл своему собственному поведению.

Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то гуманистический (организационно-культурный) показывает, как формировать организационную действительность и влиять

на нее через язык, нормы, традиции и т. д. Сегодня уже очевидна взаимосвязь культурного контекста и управления работниками, которые интегрированы в существующую систему организационных ценностей (степень интегрированности определяется тем, насколько эти ценности безоговорочно принимаются как свои собственные).

В рамках этого подхода, который еще не сформирован до конца и продолжает активно развиваться, люди рассматриваются как человеческий капитал, имеет место управление работниками не только как отдельными личностями, но и как действующими в единстве, в команде, а также их готовностью к изменениям.

В соответствии с гуманистическим подходом человек, который больше не желает быть придатком механизма, будь тот управленческим или производственным, — главная ценность, главный субъект организации, член ее как единой семьи, а поэтому особый объект управления. Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для него, и согласно его желаниям и способностям строятся организационные стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения.

Работники берут на себя ответственность за создание конкурентных преимуществ организации, а их вовлеченность в ее дела достигается за счет таких факторов, как эффективная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство и самоуправление. Это позволяет в наибольшей степени повышать результативность их деятельности.

Организации, в свою очередь, должны осуществлять развитие ЧР, обогащение труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат, создавать комфортные условия и благоприятный психологический климат, формировать организационную культуру, предоставлять работникам возможности для профессионального и служебного роста.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Поскольку управление человеком в настоящее время находится в стадии становления, возможны сравнения между собой только трех моделей управления людьми в организации — управления кадрами, управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

Сравним сначала управление кадрами и управление персоналом.

Концепция управления кадрами, опирающаяся на экономический подход к человеку, рассматривает его как один из производственных ресурсов наравне с оборудованием, сырьем и пр., обладающий невысокой квалификацией, что и ограничивает его роль выполнением трудовых функций. Поэтому он является лишь мелким винтиком в общей системе производства и имеет ценность только как рабочая сила, которую просто используют для получения прибыли.

Работник обязан беспрекословно подчиняться указаниям многочисленных руководителей, образующих многоуровневую иерархию, их контролю (из не-

доверия), нормам, правилам. Эффективность его деятельности оценивается количеством произведенной продукции.

Управление персоналом включает в себя управление кадрами, добавляет к нему ряд новых функций, а также смещает некоторые акценты. Так, человек рассматривается уже как личность (хотя и не как индивидуальность!); начинают приобретать ценность высококвалифицированные специалисты, а не просто рабочая сила; результаты труда получают не только количественную, но и качественную оценку; работникам начинают оказывать определенное доверие, предоставлять возможность самостоятельной работы и самоконтроля, а от них ожидают не слепого подчинения, а приверженности организации.

Таблица 4.2

**Сравнение концепций управления трудовыми ресурсами
и управления персоналом**

Показатели	Тип применяемой системы управления работниками	
	Управление трудовыми ресурсами	Управление персоналом
Организация управления персоналом	Осуществляется разрозненными субъектами, не связанными между собой; регламенты отсутствуют	Субъекты УП связаны централизованной службой; процессы во многом формализованы
Функции	Учет персонала и его движения	Реализация всех основных функций
Наличие стратегии и политики в области УП	Четкая стратегия отсутствует; работа ведется бессистемно	Разрабатывается и реализуется единая кадровая стратегия
Роль в управлении организацией	Вспомогательная, обслуживание движения персонала	Основная подсистема, определяющая развитие организации

В связи с реализацией более обширных и сложных функций сотрудники системы управления персоналом, в отличие от управления кадрами, должны иметь более высокую и разностороннюю квалификацию.

Управление человеческими ресурсами существенно расширяет концепцию управления персоналом. Главное отличие концепции УЧР состоит в том, что люди в ней рассматриваются как базовый ресурс организации и от них зависят результаты ее работы. Однако между этими концепциями имеется и много общего.

Во-первых, стратегия управления персоналом, как и стратегия УЧР, вытекает из организационной стратегии и стратегий бизнеса.

Во-вторых, обе концепции признают, что именно линейные руководители отвечают за управление работниками, а специалисты в области ЧР оказывают им необходимую консультационную поддержку.

В-третьих, ценности как управления персоналом, так и УЧР идентично трактуют вопросы уважения к личности, равновесия организационных и индивидуальных потребностей, развития людей для достижения ими максимального уровня компетентности.

В-четвертых, обе концепции признают первостепенную роль подбора и развития сотрудников в соответствии с постоянно меняющимися потребностями организации.

В-пятых, оба подхода используют один и тот же набор инструментов для проведения отбора, оценки компетентности, управления эффективностью труда, обучения, развития управленческих кадров и процесса вознаграждения.

В-шестых, обе концепции придают большое значение коммуникационным процессам и активному привлечению работников к управлению организацией (хотя в разной степени и формах).

Различия же между сравниваемыми концепциями состоят в следующем.

1. Управление человеческими ресурсами, в отличие от управления персоналом, является целостной, стратегически ориентированной деятельностью (управление персоналом — фрагментарной тактической), направленной на формирование кадрового потенциала, использование которого обеспечивает организации конкурентные преимущества, решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач, эффективные преобразования. Управление персоналом сосредоточено на решении повседневных задач (подборе и расстановке кадров, организации оплаты труда и повышении трудовой мотивации, разрешении конфликтов, аттестации сотрудников и пр.).

2. УЧР нацелено на *активизацию перемен* и внедрение *новых методов* работы с людьми. Это требует активной кадровой политики, в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Сохраняя ряд прежних функций, управление человеческими ресурсами добавило себе новую — оказание помощи линейному руководству в развитии и лучшем использовании сотрудников. Таким образом, произошла интеграция деятельности тех и других в единую систему. Специалисты в области УЧР все больше становятся партнерами, высококвалифицированными советниками и консультантами линейных руководителей разных уровней, помогающими им решать общие проблемы, связанные с управлением людьми. Подразделение службы УЧР дает необходимые советы и оказывает им методическую поддержку.

Таким образом, имеет место все большее участие линейных руководителей в УЧР и все возрастающая децентрализация этой функции. Все в большей степени от них требуется исполнение обязанностей, которые изначально выполнялись специалистами по персоналу.

Основная проблема, связанная с децентрализацией функции УЧР, заключается в том, что линейные руководители могут оказаться некомпетентными или не заинтересованными ее реализовывать, поскольку им приходится нести ответственность наряду со службой УЧР.

Общую ответственность при этом несет высшее руководство организации, а непосредственную — второе лицо в ранге вице-президента, отвечающее за управление человеческими ресурсами. Оно имеет большое влияние и курирует не только соответствующее подразделение, но и линейных менеджеров. В системе же управления персоналом ответственность замыкалась на ее руководителе.

4. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд отдельных работников на перспективные потребности организации в целом с учетом будущих направлений и сфер ее деятельности — для крупных компаний, прежде всего на глобальные. По мере того как специалисты по УП привлекаются к глобальным внешним и стратегическим вопросам, меняются их основные задачи. Если в отношении персонала таковыми являются привлечение, сохранение и мотивация работников, то задачи УЧР включают итоговые показатели: конкурентоспособность, выживание, конкурентные преимущества и гибкость рабочей силы. Хотя задачи по УП по-прежнему сохраняются, они имеют значение лишь как средство достижения и улучшения итоговых показателей.

5. Технология УЧР нацелена на повышение эффективности вложений, обеспечивающих повышение квалификации, развитие индивидуальных способностей, профессиональный рост сотрудников организации и улучшение условий труда, в то время как в рамках управления персоналом ставилась задача экономить издержки, связанные с воспроизводством рабочей силы.

6. Если в модели управления персоналом внимание сосредоточено преимущественно на рядовых работниках, то в УЧР акцент переносится на руководителей, чья компетентность оказывается ключевым фактором успехов современной организации.

7. В системе управления персоналом социальное партнерство рассматривается в основном как этическое понятие, а для УЧР это еще и важнейший организационный принцип.

8. В рамках УЧР происходит переориентация системы управления персоналом, объектом которой традиционно является коллектив (коллективистский подход), на индивидуальную работу с доминированием коллективистских ценностей (индивидуалистский подход).

9. Становление УЧР означает переход от эпизодического повышения квалификации, которое оказалось уже не способным решать новые задачи в области подготовки компетентных работников, к систематическому развитию человеческих ресурсов. Традиционный тренинг или такая фрагментарная функция, как повышение квалификации, не отвечают современным требованиям, поэтому развитие сотрудников становится все более важной задачей управления человеческими ресурсами.

10. УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой; перед управлением персоналом такая задача не ставилась.

11. Стратегическая природа УЧР проявляется более отчетливо, чем у управления персоналом.

12. Концепция УЧР, в отличие от концепции УП, признает экономическую целесообразность инвестиций, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, с ее непрерывным обучением, поддержанием в трудоспособном состоянии, с созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей каждого работника.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- Понятие управления человеческими ресурсами
- Эволюция системы УЧР
- Задачи УЧР на разных фазах жизненного цикла организации
- Принципы управления человеческими ресурсами
- Мягкий и жесткий подходы к УЧР
- Модели управления человеческими ресурсами
- Методы УЧР
- Особенности управления человеческими ресурсами в России

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Система управления человеческими ресурсами (УЧР) представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений, обеспечивающих этот процесс, а также соответствующих норм, правил, методов, которые при этом используются. Основным его объектом являются работники и их группы, которые не только пассивно воспринимают управленческие воздействия, но и сами активно действуют, принимают решения о месте и условиях приложения своего труда, защищают свои права и свободы и пр. Поэтому ими можно эффективно управлять, рассматривая как основной ресурс, движущий фактор развития организации.

Сегодня эффективное управление человеческими ресурсами повышает капитализацию организации, увеличивая стоимость нематериальных активов; является одним из основных факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, становится гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции, превращения в лидера в своей сфере деятельности.

Субъекты, осуществляющие УЧР организации, могут быть по отношению к ней внутренними и внешними.

К внутренним относятся:

- › специализированные функциональные подразделения (служба УЧР);

- › линейные руководители;
- › общественные организации (профсоюзы, советы трудовых коллективов и пр.).

Внешними субъектами УЧР являются:

- › государственные органы, принимающие соответствующие нормативно-правовые акты, регулирующие сферу трудовых отношений;
- › ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области УЧР;
- › частные организации, связанные с ЧР (консалтинговые, посреднические и пр.).

Если управление человеческим капиталом нацелено на развитие личности и рост ее творческого потенциала, то *управление человеческими ресурсами* представляет особый вид деятельности, превращающий человеческий капитал организации (а также соответствующий социальный и организационный капитал) в ее эффективный и целенаправленно используемый производственный актив, являющийся основой конкурентного преимущества.

Особенности человеческих ресурсов как объекта управления состоят в том, что люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее управляющее воздействие — эмоционально-осмысленная, а не механическая; они способны к постоянному совершенствованию и развитию, выбирают определенный вид деятельности осознанно, ставя перед собой конкретные цели.

Эволюция системы УЧР прошла три этапа. Сначала она постепенно трансформировалась из элемента линейной (руководитель — исполнитель) в чисто штабную (специалист по персоналу — исполнитель), а затем в интегрированную (руководитель + специалист службы ЧР — исполнитель).

В соответствии с современными взглядами система УЧР имеет две подсистемы: управление повседневной деятельностью работников (руководство) и управление условиями этой деятельности. Ее целью является также приращение человеческого капитала.

В соответствии с этим решаются две группы задач — стратегические и тактические.

К стратегическим задачам относятся:

- › формирование человеческих ресурсов;
- › разработка стратегии управления ими для успешной реализации организационной (корпоративной) стратегии, обеспечивающей организации достижение конкурентного преимущества;
- › разработка основ политики в сфере УЧР;
- › создание гибкой организационной структуры с минимально возможным количеством иерархических уровней; анализ и проектирование рабочих процессов; проектирование рабочих мест;
- › формирование высокоэффективных подсистем работы с человеческими ресурсами (поиска, привлечения, отбора, найма, перемещения, обучения)

- и развития, адаптации, аттестации, компенсаций, стимулирования человеческих ресурсов и т. п.), исходя из потребностей организации;
- › развитие корпоративной культуры, способствующей достижению приверженности работников ценностям и целям организации;
- › обеспечение гибкости процессов командообразования и культивирование среды, благоприятной для командной работы;
- › создание эффективных систем профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, управления знаниями и талантами, условий, в которых мог бы реализоваться потенциал сотрудников;
- › разработка и формирование атмосферы сотрудничества и взаимного доверия и эффективных гармоничных отношений между руководителями и исполнителями;
- › анализ и нормирование работ и операций, разработка системы оценочных показателей для справедливой оценки действий и достижений работников;
- › создание прозрачной и эффективной системы мотивации ЧР;
- › внедрение этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливом отношении к ним;
- › управление разнообразием (формирование коллективов, расстановка сотрудников, распределение заданий и т. п. с учетом индивидуальных и групповых особенностей, интересов, отношений, поведения и пр.);
- › определение требований к компетенциям ЧР;
- › создание условий безопасной работы людей, сохранения здоровья, повышения удовлетворенности трудом и пр.

Текущими задачами УЧР являются:

- › достижение соответствия между политикой, процедурами и практикой УЧР;
- › создание условий максимальной реализации кадрового потенциала организации;
- › планирование потребности в ЧР с точки зрения количества, квалификации и компетентности;
- › оценка ситуации на рынке труда; определение источников и методов привлечения и удержания квалифицированных работников, их адаптации; составление штатного расписания;
- › реализация политики равных возможностей; создание условий для участия сотрудников в принятии решений и делегирования полномочий;
- › исключение дискриминации возрастному, национальному, половому признаку;
- › аудит человеческих ресурсов, определение соответствия существующего уровня компетенций персонала имеющимся требованиям; поиск путей сокращения затрат на содержание излишних работников;
- › организация процесса оценки и аттестации работников;
- › улучшение внутренних коммуникаций; обеспечение сотрудников необходимой им информацией;

Обмен информацией — существенная составляющая высокоэффективных систем УЧР по двум причинам. Во-первых, он символизирует определенную степень доверия по отношению к работникам; во-вторых, даже мотивированные и обученные работники не обладают информацией по важнейшим показателям эффективности или не обучены интерпретировать и использовать эту информацию.

- › реализация политики преемственности, удержания лучших сотрудников, управление профессиональной карьерой, подготовкой кадрового резерва;
- › регулирование трудовых отношений;
- › управление развитием ЧР;
- › управление знаниями; создание возможности работникам управлять своим собственным развитием и обучением;
- › анализ и регулирование групповых и межличностных отношений, управление трудовыми конфликтами и пр.

Цели и задачи УЧР напрямую зависят и от фазы жизненного цикла организации.

На первой его фазе (зарождения) происходит первоначальное определение концептуальной модели, политики и стратегии управления человеческими ресурсами, создается необходимая организационная структура и механизм, определяются субъекты, их функции, права и обязанности, обеспечиваются условия для их реализации, осуществляется поиск и привлечение заинтересованных и высокомотивированных работников.

В рамках этой фазы УЧР во многом неформально, чаще всего не выделяется в специальную функцию. Поиск и отбор сотрудников, определение функциональных обязанностей и т. п. осуществляют сами руководители, а их оформление — работники бухгалтерии. Несмотря на незавершенность построения системы УЧР, она в целом способна выполнять основные функции, хотя качество деятельности при этом не может быть высоким.

На второй фазе (интенсивный рост) УЧР уже выделяется в самостоятельную функцию. Внедряются прогрессивные методы привлечения, отбора, обучения и развития человеческих ресурсов, управления вознаграждением, формирования приверженности организации.

На третьей фазе (стабилизация) система УЧР достигает максимальной внутренней сбалансированности и эффективности, полностью соответствует целям организации и своему предназначению. Ее отдельные элементы в минимальной степени противоречат друг другу. Уточняется стратегия и политика УЧР, накапливается методическая база, происходит активная адаптация его технологий, методов и средств применительно к особенностям организации. УЧР по настоящему становится системой. Оно сосредоточено на повышении эффективности основных трудовых процессов, прежде всего производительности труда, развития сотрудников, подготовке кадрового резерва, совершенствовании системы мотивации, мобилизации сотрудников на достижение стратегических целей.

Но если в начале фазы система отличается гибкостью и адаптивностью, то со временем они начинают постепенно снижаться и система утрачивает способность своевременно реагировать на изменения в среде, становясь громоздкой,

невосприимчивой к новому. Усиливаются внутренние противоречия, используются устаревшие технологии и принципы работы, поэтому эффективность УЧР начинает падать и оно перестает качественно выполнять свои задачи, что свидетельствует о приближении кризиса.

На четвертой фазе (спад, кризис) происходит усиление бюрократизации УЧР, увеличивается число ненужных процессов, резко ухудшаются все параметры функционирования и самой системы, обостряются противоречия между ее элементами, происходит их дезорганизация. Но окончательно разрушиться система не может, пока существует сама организация.

Система может быть существенно изменена, реорганизована, для чего необходимо привлечение активных сотрудников (прежде всего высших руководителей), их обучение, внедрение новых форм организации деятельности сотрудников и подразделений (кружки качества, междисциплинарные команды и т. п.), сокращение неэффективного персонала и т. д.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Перечисленные задачи управления человеческими ресурсами реализуются в соответствии с определенными *принципами*, то есть правилами. На практике их может быть очень много, поэтому остановимся лишь на наиболее важных.

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. Научность в сочетании с элементами искусства. Без применения научных методов невозможно правильно определить потребность организации в человеческих ресурсах, осуществить точную оценку претендентов, их надежный отбор. В то же время ведение кадровых интервью, аттестационных бесед и т. п. требует искусства импровизации, умения общаться с людьми, убеждения их в своей правоте.

3. Целенаправленность, ориентация на решение конкретных кадровых проблем, стоящих в данный момент перед организацией. Например, привлечение новых сотрудников осуществляется не «просто так», а с целью заполнить имеющиеся вакансии, влить свежую кровь, усилить творческий потенциал и пр.

4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, в основе которого лежит интеграция стратегии УЧР в организационную, направленную на обеспечение конкурентных преимуществ.

5. Признание социальной и экономической целесообразности инвестиций, связанных с привлечением, использованием и развитием ЧР.

6. Учет изменений в структуре предлагаемой на рынке труда рабочей силы.

7. Соотнесение затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с ожидаемыми результатами деятельности организации.

8. Создание условий для непрерывного обучения и развития работников, раскрытия их интеллектуальных, творческих и предпринимательских способностей.

9. Повышение организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления ЧР.

10. Постоянное совершенствование форм организации труда, обновление методов руководства сотрудниками.

11. Последовательность. Действия в рамках УЧР следуют друг за другом в строго определенном порядке как в пространстве, так и во времени. Нельзя, например, сначала издать приказ о зачислении человека в штат организации, а затем решать вопрос, подходит он для нее или нет. В ряде случаев последовательность управленческих действий может быть *циклической*, предполагающей их повторение в том же виде через определенные промежутки времени. Это имеет место, например, при найме сезонных работников.

12. Непрерывность осуществления основных процессов — набора кадров, их подготовки и переподготовки, повышения квалификации, продвижения в должности.

13. Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления. Например, центральная служба УЧР оставляет за собой выработку основных направлений кадровой политики, контроль над ее реализацией, а процессы комплектования штатов, адаптации, отчасти повышения квалификации могут передаваться в подразделения.

14. Обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене УЧР. Если, например, подразделению доверено право принимать на работу того или иного сотрудника, то оно должно всецело нести за него ответственность.

15. Состязательность в деле отбора и продвижения работника в рамках организации, определения уровня вознаграждения.

16. Максимально широкое вовлечение работников в процесс подготовки и принятия решений, причем уже на самых ранних его стадиях. В западных фирмах, например, все большее распространение получает практика, когда вопрос о приеме на работу нового сотрудника решают его будущие коллеги. Они присутствуют на кадровых собеседованиях, знакомятся с резюме и сочинениями.

17. Безусловное соблюдение требований законодательства о труде, нормативных актов организации, условий трудовых договоров.

18. Максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства, поддержание чувства самоуважения, баланса интересов организации и работников.

19. Создание условий для минимизации увольнений и сохранения занятости.

20. Справедливое вознаграждение достижений.

21. Формирование доверительных отношений между руководителями и работниками, максимальное делегирование полномочий и ответственности.

22. Привлечение на работу специалистов высокой квалификации, но не более высокой, чем требует должность.

23. Сокращение различий в статусе работников; эффективность современной организации обеспечивается совместной деятельностью участников, которой различия в их положении могут препятствовать.

УЧР дает *синергетический эффект* при наличии как минимум следующих условий:

- > относительно хорошо развитой системы планирования карьеры, подготовки и переподготовки ЧР, стимулирования их профессионального роста и перемещения;
- > современных методов организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы) и активного участия ЧР в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- > построения системы оплаты труда работников, учитывающей их персональный вклад или уровень профессиональной компетентности (знания, умения и навыки);
- > разветвленной системы коммуникаций, обеспечивающих двух- и многосторонние, вертикальные, горизонтальные и диагональные связи между людьми внутри организации.

МЯГКИЙ И ЖЕСТКИЙ ПОДХОД К ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ РЕСУРСАМ

В 1989 г. на Западе была предложена концепция двух подходов к управлению человеческими ресурсами — жесткого и мягкого.

Жесткий подход исходит из того, что люди — это важный ресурс, которым нужно управлять столь же рационально, как любым другим, поскольку принципиальных различий между ними нет. Иными словами, люди рассматриваются с тех же позиций, что и другие ресурсы, их особая роль в деятельности организации, по существу, игнорируется, а оценка происходит с помощью количественных показателей, как и других экономических факторов.

В противоположность жесткому мягкий подход к УЧР считает работников «ценным активом и источником конкурентного преимущества благодаря их приверженности, адаптивности и высокому уровню мастерства и качества работы». Центром внимания здесь является «взаимность» — убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать, чему способствует оценка и вознаграждение людей по результатам их действий и достижений.

Этот подход берет свое начало в школе человеческих отношений, которая делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве, включает в себя «обращение с работниками как с ценным видом активов... если они привержены компании, адаптивны и обладают определенными способностями (навыками и т. д.) или добились определенных результатов (показателей деятельности и т. д.)».

Мягкий подход указывает на необходимость заслужить приверженность — «сердца и умы» работников, вовлекая их в деятельность или коммуникацию, а также развивая высокий уровень приверженности организации другими способами, например за счет организационной культуры.

МОДЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Под методами управления человеческими ресурсами можно понимать способы воздействия на работников, обеспечивающие достижение поставленных перед ними целей и задач. Методы применяются в рамках управленческих моделей, различающихся обычно по степени предоставляемой исполнителям самостоятельности и свободы их маневра.

В модели *рамочного управления* работники самостоятельно принимают решения в пределах установленных руководителем границ. Этим он освобождается от рутинных задач. Модель обычно применяется в условиях непредсказуемости операционного процесса и наличия опытных исполнителей, способных во многих случаях действовать самостоятельно.

В модели *управления посредством делегирования* исполнителям предоставляется дополнительное право самостоятельно решать те или иные задачи (как разовые, так и постоянные) определенного уровня ответственности.

В модели *управления по отклонениям*, возникшим на предыдущей фазе операционного процесса, исполнители получают возможность принимать на основании существующих критериев решения о том, в каком случае отклонения можно игнорировать; в каком они могут быть исправлены ими самостоятельно; в каком необходимо подключать руководителя (внешних специалистов). Такой подход позволяет не отвлекать руководителя на решение второстепенных проблем и дать возможность сосредоточиться на главном, но требует значительных затрат на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа отклонений.

В модели *управления по ситуации*, применяемой в реальном масштабе времени в условиях высокой неопределенности, работникам предоставляется право действовать сообразно ей по собственному усмотрению на основе непрерывного ее наблюдения и оценки.

В модели *управление по результатам* работники принимают решения о будущих действиях в зависимости от степени реализации предыдущих.

В модели *управления по целям* работники получают возможность, исходя из складывающихся обстоятельств, после совместного обсуждения с непосредственным руководителем корректировать официальные задания, которые в результате превращаются в их личные цели, зафиксированные с специальной декларацией, за достижение которых они и отвечают.

Описанные выше модели реализуются с помощью тех или иных методов управления человеческими ресурсами.

Каждый человек обладает индивидуальным характером, личностными качествами, психологическими особенностями, темпераментом и пр. Поэтому его реакции на применение тех или иных методов управления будут субъективными и не всегда предсказуемыми, а следовательно, социальное управление не может быть чисто рациональным (в чем его важнейшее отличие от технического). Это предъявляет особые требования к методам управления ЧР, их разнообразию,

индивидуализации, разумному сочетанию формальных и неформальных норм и правил, использованию особых механизмов воздействия на людей (субординация, контроль, стимулирование и пр.).

С помощью *организационных* методов создаются необходимые условия осуществления управленческого процесса, поэтому они являются первичными по отношению к остальным. К ним относятся методы:

- ▷ формирования системы УЧР (построения структуры органов управления; распределения прав, обязанностей ответственности и пр.);
- ▷ непосредственного управления человеческими ресурсами (отдачи распоряжений, инструктирования; отбора кандидатов и т. п.);
- ▷ совершенствования системы УЧР (подготовки к организационным преобразованиям, нейтрализации их противников, поддержки сторонников и т. д.);
- ▷ обеспечения условий деятельности в сфере УЧР (регламентирования действий работников, создания должностных инструкций, нормирования рабочего времени и пр.).

С помощью *административных* методов происходит активное вмешательство в деятельность работников либо путем их прямого принуждения к определенному поведению в интересах организации, либо путем создания возможности такого принуждения. Они реализуются как приказания, рекомендации, консультации.

Административные методы используются при решении простых стандартных задач, прежде всего в структурах военизированного типа, например на транспорте. Они требуют ограничения инициативы работников и возложения всей ответственности за результаты на руководителя. Составным их элементом является премирование исполнителей за многолетний стаж, лояльность по отношению к руководству, дисциплинированность и т. п. Самый главный недостаток подобных методов состоит в том, что они ориентируют на достижение заданных результатов, а не на их рост; поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях, когда необходимо развивать творческий подход к делу, постоянное стремление к новому, чисто административные методы себя изживают.

Экономические методы основаны на использовании материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных решений и принятии на себя ответственности за их результаты. Такие методы начали внедряться в начале XX века, во многом благодаря усилиям Ф. Тейлора. Они предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности.

Однако экономические методы управления ЧР также ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги — важный, но чаще всего не самый главный стимул работы. Здесь на помощь приходят *социально-психологические методы*, сформировавшиеся в 20-х гг.

XX столетия. Они предполагают воздействие на поведение работников и повышение их трудовой активности путем формирования благоприятного психологического климата в коллективе, развития доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказания им поддержки, раскрытия личных способностей каждого, оказания помощи в их совершенствовании.

Институционально-правовые методы регулируют деятельность ЧР посредством нормативных актов, определяющих границы и правила их самостоятельных действий.

Административные и экономические методы управления человеческими ресурсами являются прямыми, а организационные, социально-психологические, институционально-правовые — и косвенными.

Прямые методы (приказы, набор стимулов, создание благоприятных условий труда, повышение статуса) применяются в основном по отношению к конкретным субъектам — индивидам и трудовым коллективам; косвенные (система ценностей и норм; формирование состава подразделений и групп; согласование формальной и неформальной структур; создание команд и пр.), кроме того, по отношению к коллективу организации в целом.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РОССИИ

В России отмечается существенная специфика в управлении человеческими ресурсами, во многом обусловленная особенностями ее исторического развития и сформировавшимся за столетия менталитетом (стремление обрести ощущение гарантий занятости, стабильности, принадлежности к коллективу, боязнь рисковать в поиске более высокого заработка, но при менее стабильных условиях оплаты и занятости; предпочтение работать в команде; готовность к сотрудничеству, взаимопомощи).

Указанная специфика проявляется в следующем.

1. Принятие кадровых решений в отношении даже рядовых работников зачастую осуществляется исключительно первым лицом на основе интуиции, без учета объективных критериев и использования формализованных процедур, объективного анализа альтернатив и возможных последствий.

2. Отсутствие четкой кадровой стратегии и политики, увязанной с целями и задачами организации, концентрация внимания преимущественно на текущих проблемах.

3. Наличие значительного числа норм и предписаний, не выполняющихся на практике и заменяемых стихийно складывающимися в организации неписаными правилами.

4. Ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая мобильность.

5. Одобрительное отношение к лояльности работников, проявлению ими коллективистских наклонностей (в данном случае под термином «лояльность»

понимается ее истинное значение — невмешательство в дела организации, безразличие по отношению к тому, что в ней происходит).

6. Отсутствие планирования карьеры, четких принципов служебных перемещений, зависимость должностного продвижения от умения установить доверительные отношения с руководством и добиться его поддержки.

7. Недостаточная связь стимулирования с индивидуальными успехами.

8. Отсутствие надежных гарантий занятости.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Важным элементом системы УЧР сегодня становится управление знаниями (knowledge), под которыми понимается информация, используемая людьми в соответствии с установленными правилами и процедурами с учетом отношения (понимание, одобрение, игнорирование, согласие, отрицание и т. д.) окружающих к ней. Знания, как используемые в процессе деятельности сведения, нужно отличать от данных (первичные необработанные сведения) и информации (обработанные сведения без ориентации на последующее использование). Сегодня именно знания, а не материальные активы или финансовые ресурсы являются ключом к конкурентоспособности.

Служба ЧР может вносить значительный вклад в управление явными и неявными знаниями, потому что они распространяются людьми, а не только через использование информационных технологий.

Знания бывают формализованными (explicit knowledge), содержащимися в документах (таковых всего 20%), и неформализованными (tacit knowledge), которые трудно или невозможно формализовать (интуитивные представления, ощущения, впечатления, мнения, которые составляют около 80% всех знаний); эти знания остаются у сотрудников, если те покидают организацию.

Они бывают явными и неявными. Явные зафиксированы на тех или иных носителях и хранятся в базах данных, организационной интрасети и являются объектами интеллектуальной собственности. Невыраженные словами знания, которые приобретаются на личном опыте, существуют в головах людей, практически не поддаются фиксации на носителях.

Сотрудники организаций обладают знаниями своей профессиональной области, бизнес-процессов; организационной культуры; внешней среды и пр., которые непосредственно используют в своей работе или которые не применяют лично, но могут прямо или косвенно помочь коллегам в выполнении их непосредственных задач. На основании обладания этими знаниями они занимают соответствующие должности.

Знания возникают как в результате индивидуальных усилий, так и из опыта коллективной работы (тогда ее участники совместно ими владеют). Обычно практические и понятийные знания являются индивидуальными, а технические и культурные — коллективными.

Сегодня процесс обновления знаний происходит столь стремительно, что речь идет уже не о поиске знания как творческом процессе одиночек, а о массовом «производстве» знаний как об одном из существенных признаков информационного общества, о процессе, которым необходимо управлять.

В ближайшей перспективе целями такого управления могут стать повышение производительности труда в сфере производства знания («интеллектуальное производство»), ускорение процесса их создания, передачи и усвоения. А это значит, что появится необходимость в обучении специалистов уже не только конкретным знаниям, но и методам их «производства», к которому относится, например, деятельность управленца по разработке управленческого решения.

Основным в создании знаний является взаимный переход двух их типов (неписанных и зафиксированных) посредством процессов социализации (неписанных в написанные), экстернализации (неписанных в зафиксированные), интернализации (зафиксированных в неписанные) и комбинирования (зафиксированных в зафиксированные).

Идея управления знаниями (англ. knowledge management) получила развитие в крупных корпорациях, где проблемы обработки информации, накопленной их специалистами, и ее превращения в знания, обеспечивающие преимущество над конкурентами, приобрели особую остроту. Сегодня оно рассматривается как ключевое условие успешного развития ЧР организации и самой организации в целом.

Управление знаниями имеет в качестве объекта процессы их создания, приобретения, обмена, накопления специфичных для организации знаний и навыков, которые являются результатом организационного обучения, осмысления, обмена опытом осуществления технологических операций, применения различных методик и пр.; знаний, хранящихся в компьютерных системах; их передачу от одних работников к другим, тем, кто в них нуждается, а также в базы данных (знания хранятся либо индивидуально, либо коллективно); их использование с целью повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности организации.

Знания, которые не используются и не прирастают, в конечном счете устаревают и становятся бесполезными. Поэтому один из главных вопросов в управлении ими состоит в том, чтобы определять, каким образом не отставать от изменений, и определять, какими знаниями необходимо овладеть.

В техническом отношении управление знаниями подразумевает централизацию тех из них, которые свободно распространяются в организации, и систематизацию неписанных знаний; в социальном и политическом — их социализацию для того, чтобы отменить исключительное право собственности на них отдельных субъектов; в экономическом отношении оно отвечает за то, чтобы повысить эффективность создания и использования знаний (успешной является только та организация, которая не только генерирует, но и реализует знания); осуществить их оценку и инвентаризацию; разрабатывать или корректировать с учетом этого стратегию организации; отбирать и реализовывать предложения

и инициативы; противостоять конкурентам, проявляющим активность в деле создания и реализации новых знаний, и пр.

Необходимость управления имеющимися знаниями возникает в случае их неэффективного использования (способность применять знания сегодня является основным способом достижения организацией конкурентного преимущества).

Существуют две стратегии управления знаниями.

1. *Стратегия систематизации*, предполагающая, что знания получают от субъекта, который их разработал, систематизируют и хранят на бумажных носителях или в базах данных, куда имеет доступ каждый член организации и свободно может пользоваться ими. Таким образом, они становятся официальными документами, независимыми от создателя. Подобная стратегия в значительной мере опирается на информационные технологии и использование интрасети.

2. *Стратегия персонализации* исходит из того, что знания тесно привязаны к субъекту, который их накопил, и распространяются, главным образом, при непосредственном общении между людьми, благодаря сети социальных взаимоотношений, неформальным консультациям, семинарам и пр.

Люди часто не хотят делиться знаниями с теми, кому они не доверяют, и могут их придерживать, потому что «знание — сила». Преодолению этого барьера и поощрению работников делиться своими знаниями может способствовать только открытая организационная культура и целенаправленное управление знаниями усилиями служб ЧР.

Стратегии управления знаниями стимулируют процесс обмена ими посредством создания условий свободного взаимодействия людей и предоставления им доступа к обучающей информации из других источников, что является одной из важнейших на сегодняшний день обязанностей службы УЧР.

Как показывает практика, организации, которые эффективно используют знания, постоянно придерживаются одной стратегии и используют вторую в качестве вспомогательной. Те же, которые пытаются применять обе стратегии, рискуют не реализовать ни одной.

Важную роль в деле управления знаниями играет аудит — исследование положение дел с ними в организации. Оно призвано определить ее реальные потребности в знаниях, их активы, имеющиеся недостатки в организации движения и барьеры на его пути, эффективность текущего использования, угрозы и риски потери знаний, а также новые пути повышения эффективности управления ими.

Результаты аудита способствуют минимизации дублирования усилий в деле накопления знаний и устранению их потерь; выяснению недостатка необходимых навыков у специалистов, совершенствованию методов управления знаниями, более точному определению его приоритетов и улучшению связи с бизнес-стратегией и инфраструктурой обмена знаниями, обучению работников и предоставлению им условий для самореализации.

| ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ И СВЯЗАННЫХ С НИМИ ОТНОШЕНИЙ В СООТВЕТСТВИИ С КОНСТИТУЦИЕЙ РФ

1. Свобода труда, право распоряжаться своими способностями, выбирать вид деятельности, профессию.
2. Запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере трудовых отношений.
3. Обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда, в том числе отвечающие требованиям безопасности и гигиены, право на отдых.
4. Защита от безработицы и содействие в трудоустройстве.
5. Право на заработную плату, обеспечивающую достойное человека существование.
6. Обеспечение равенства прав и возможностей работников на продвижение с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы по специальности, на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации.
7. Обеспечение права работников и работодателей объединяться в союзы для защиты своих интересов.
8. Обеспечение права работников на управление предприятием.
9. Социальное партнерство.
10. Обязательность возмещения вреда работникам в связи с исполнением служебных обязанностей.
11. Надзор и контроль государственных органов соблюдения прав работников.
12. Обеспечение прав на защиту государством трудовых прав и свобод.
13. Обеспечение права на индивидуальные и коллективные трудовые споры.
14. Обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности.
15. Обеспечение прав на обязательное социальное страхование работников.

- Классификация рабочих мест
- Описание и Паспорт рабочего места
- Спецификация
- Проект рабочего места и требования к нему
- Правила организации и планировки рабочего места
- Внешняя организация рабочего места
- Проектирование служебных помещений
- Аттестация рабочих мест по условиям труда

ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

Рабочее место — первичное звено в структуре любого операционного процесса. Оно рассматривается в двух аспектах: как зона приложения физических и интеллектуальных усилий одного или нескольких работников, оснащенная и определенным образом организованная, где они должны себя максимально реализовывать, и как зона жизнедеятельности людей. Различают рабочие места рабочих, служащих и административно-управленческих работников. У последних рабочее место рассматривается в единстве с должностью.

Рабочие места отличаются огромным разнообразием, и поэтому их можно классифицировать по самым различным признакам.

1. Исходя из *числа занятых*, они могут быть индивидуальными или коллективными. Например, автобусом управляет один человек, а кораблем — несколько.

2. По *степени специализации* выделяют универсальные рабочие места, связанные с выполнением разнообразных операций, и специализированные, где осуществляется только одна. Например, секретарь работает с компьютером, телефоном, ксероксом, сканером и пр., руководитель осуществляет сотни функций, в то же время кассир в магазине лишь выдает или получает деньги.

Долгое время считалось, что рабочее место в идеале должно быть специализированным, т. е. объединять однородные функции, что обеспечивает высокую эффективность труда. Но узкая специализация и однообразие решаемых задач ведут к повышенной утомляемости работников и снижению их эффективности, поэтому на практике создаются «смешанные места», так называемые поливалентные.

3. По *признаку фиксированности* рабочие места можно разделить на стационарные, подвижные и неопределенные. Стационарным является рабочее место оператора за пультом управления; подвижным — путевого обходчика; неопределенным — руководителя, который помимо своего кабинета должен ежедневно встречаться со многими людьми на «их территории».

4. По *уровню механизации* рабочие места делятся на ручные, где результат труда предопределяется только затратой физических и духовных сил самого работника (слесарь-ремонтник); механизированные, где роль человека состоит в управлении оборудованием, которое производит уже соответствующие операции (водитель автомобиля); автоматизированные, где работник осуществляет контроль управляющего устройства (оператор на пульте).

5. По *числу обслуживаемых единиц оборудования* рабочие места можно рассматривать как одностаночные и многостаночные.

Возможность многостаночного обслуживания связана с отсутствием необходимости постоянно наблюдать за работой того или иного отдельного агрегата и с достаточно большими промежутками времени между его остановками или сменой режимов. Например, ткачиха подходит к станку, только если оборвалась нить или закончилась бобина.

6. С учетом *пространственного расположения* можно говорить о четырех типах рабочих мест: в помещении (офисный служащий), на открытом воздухе (строитель), под землей или под водой (работник метрополитена, водолаз), на высоте (крановщик, монтажник-высотник).

7. В соответствии с *количеством смен* рабочие места могут быть односменными (у большинства служащих), полуторасменными (чаще всего в сфере обслуживания), многосменными (на предприятиях с непрерывным производством или там, где нужно как можно быстрее использовать дорогостоящее оборудование).

8. Исходя из характера осуществляемой деятельности, которая может быть основной (непосредственно направленной на достижение цели организации), вспомогательной и обслуживающей.

9. В соответствии со сферами деятельности (производство, управление, снабжение, сбыт, научные исследования, конструкторские разработки и т. п.).

АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Анализ и описание рабочего места позволяют выявить содержание выполняемой работы, необходимые для этого материальные и организационные условия, требования к исполнителю.

Детализированный *анализ рабочего места* стали проводить с 1950 г. после Первого международного конгресса по оценке труда по таким факторам, как квалификация, ответственность за технологический процесс и средства произ-

водства; безопасность; психофизиологические возможности исполнителя. Его результатом является создание трех документов.

Во-первых, *описание рабочего места* (ОРМ), предполагающее перечисление видов деятельности, оборудования, материалов, которые на нем используются. ОРМ включает информацию о:

- > его наименовании, местоположении, классификационной группе;
- > количестве работников;
- > сути выполняемой работы;
- > оборудовании и технологии;
- > процессе управления (основные задачи, подчиненность, полномочия, ответственность, схема замещения должностей);
- > необходимом уровне образования, квалификации работников;
- > физических нагрузках на организм и психику в процессе выполнения работы;
- > распорядке работы и затратах времени на основные операции (могут превышать 8 часов);
- > уровне оплаты труда, премиях, компенсациях.

Источниками информации являются наблюдения и систематические опросы (анкетирования).

- Анкета для анализа рабочего места может выглядеть следующим образом.
1. ФИО, должность, подразделение.
 2. Основная цель и результат выполняемой на рабочем месте работы.
 3. Обязанности и функции (постоянные; периодически выполняемые; ненужные; не свойственные; иные).
 4. Требуемое образование, квалификация, опыт и навыки.
 5. Физические, психологические и эмоциональные нагрузки (подробно перечисляются и характеризуются).
 6. Общая характеристика рабочего места.
 7. Характеристика условий физической среды в баллах (освещенности, состояния воздуха, температурного режима, вибраций и пр.).
 8. Частота воздействия на рабочее место негативных факторов (пыли; грязи; повышенной и пониженной температуры; дыма; запахов; шумов, влажности и пр.).
 9. Частота воздействия на рабочее место опасных факторов (радиации; огня; взрывов; движущихся объектов).
 10. Особенности управленческого воздействия.
 11. Возможности карьеры, развития и повышения квалификации.
 12. Объем прав и ответственности.

Описание рабочего места позволяет определить:

- > как осуществить пространственное проектирование (расположить и организовать рабочее место), чтобы увеличить производительность работников;
- > какое новое оборудование и технологии требуется внедрить;
- > какие негативные факторы производственной и социальной среды, влияющие на сотрудника, необходимо устранить;
- > каковы должны быть условия труда, как обеспечить его физическую и психологическую безопасность и комфорт;
- > каков оптимальный режим труда и отдыха;

- › сколько времени реально необходимо для выполнения основных операций, какие из них можно сгруппировать;
- › какова ценность (значимость) рабочего места (облегчает определение заработной платы и льгот).

Во-вторых, *спецификация*, которая содержит совокупность физических, профессиональных и личностных требований к работнику, и позволяющая:

- › сформулировать критерии и повысить эффективность поиска и отбора претендентов;
- › обеспечить их необходимой информацией;
- › облегчить планирование карьеры;
- › совершенствовать процесс аттестации сотрудников;
- › создать эффективную систему стимулирования;
- › конкретизировать цели и формы обучения и развития.

В-третьих, *паспорт рабочего места* — документ, в котором содержится нормативная информация о нем или указываются ее источники и который составляется на основе ОРМ и спецификации. Единая форма паспорта отсутствует, поэтому ниже приводится лишь его возможный вариант.

1. Назначение и общие характеристики рабочего места.
2. Планировка, оборудование, технические средства.
3. Функциональные обязанности работников (основные элементы работы, виды операций).
4. Методы и приемы выполнения операций.
5. Условия труда.
6. Мебель, технические средства.
7. Охрана труда и техника безопасности.
8. Организационное обслуживание.
9. Загрузка исполнителей, примерное распределение рабочего времени.
10. Требования к ним, порядок их аттестации.
11. Регламентирующие документы.

ВНУТРЕННЯЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Система мероприятий по оснащению рабочего места как такового всем необходимым получила название его *внутренней организации*. В ее основе лежит *проект рабочего места*, включающий следующие основные разделы:

- › содержание труда (что и с помощью чего делается);
- › технологические, информационные и иные связи;
- › эскиз размещения мебели и оборудования;
- › обеспечение необходимыми ресурсами;
- › хозяйственное и техническое обслуживание (дежурное, планово-предупредительное на основе графика, стандартное по расписанию);
- › квалификационные и образовательные требования к работнику.

Проектирование рабочего места должно быть направлено на рационализацию и устранение лишних движений и перемещений работника и материальных

условий его деятельности. Для этого обычно составляется схема, с помощью которой производится планировка рабочей и вспомогательной зон, уточняются маршруты перемещений, типаж и расположение вспомогательного оборудования, подходов; выполняется привязка организационной и технологической оснастки, рассчитывается площадь рабочего места.

Последняя имеет важное значение, ибо ее недостаток снижает эффективность работы, а избыток приводит к излишнему объему хранимых материалов, беспорядку, что также ухудшает работу.

К проекту рабочего места предъявляются определенные требования, которые могут быть частично выражены в количественных показателях, а частично поддаются лишь качественному описанию.

Ряд требований, прежде всего в области санитарии, техники безопасности, правил эксплуатации оборудования и т. п. являются обязательными, и за их нарушение руководитель может понести ответственность вплоть до уголовной. Другие относятся пока к желательным (эстетичность, эргономичность и пр.), но их соблюдение или несоблюдение непосредственно отражается на производительности труда, а поэтому имеет жизненно важное значение.

Существуют следующие правила организации рабочего места.

1. Учет взаимосвязи работников в процессе трудовой деятельности и последовательности выполнения тех или иных операций. Это позволяет сократить перемещение людей, рационализировать их движения, снизить утомляемость.

2. Обязательное соблюдение действующих санитарных норм в отношении площади, освещенности, чистоты, удобства мебели. Это дает возможность сохранить здоровье людям, а следовательно, деньги организации.

3. Соответствие номенклатуры и количества оборудования, других технических средств, особенно связанных с приемом и передачей информации, характеру выполняемой работы и личности сотрудника.

Правильная организация рабочего места повышает производительность на 20%.

Каждое рабочее место должно быть соответствующим образом оснащено, то есть обеспечено необходимым оборудованием, инструментами и пр.

Это оборудование может быть основным, постоянно находящимся на нем (компьютер, стол, станок, пульт управления); вспомогательным (тележка, транспортер); технологической оснасткой (измерительный, режущий инструмент); организационной оснасткой (шкафчики, предметы ухода за оборудованием, сигнализация, защитные устройства и т. п.).

Для оценки степени оснащенности рабочего места можно использовать коэффициент технической вооруженности труда ($K_{т.в.}$):

$$K_{т.в.} = \frac{\text{Фактическая стоимость технических средств в управлении}}{N_{т.с.} \times Ч_{ф.}},$$

где $N_{т.с.}$ — нормативная оснащенность техническими средствами в среднем на одного работающего (в руб.);

$Ч_{ф.}$ — фактическая численность работающих.

Основу организации рабочего места составляет *планировка*, то есть оптимальное расположение в его пределах оборудования, оснастки, мебели, светильников, материалов и других средств, необходимых для выполнения работы. Рациональная планировка обеспечивает экономию усилий, рабочих движений в *зоне деятельности* — пространстве, в границах которого человек может выполнять работу, не перемещаясь в горизонтальной или вертикальной плоскости, например, сидя за письменным столом.

К правилам планировки рабочего места относится следующее.

Во-первых, учет технологического взаимодействия со смежными местами.

Во-вторых, минимальная достаточность по площади для рационального осуществления всех трудовых действий (с учетом антропометрических показателей при различных рабочих позах).

Рабочее пространство ограничивается *максимальной зоной досягаемости* объекта вытянутыми руками (около 1,5 м в ширину и 0,5 м в глубину), а *нормальная зона* предполагает возможность работать кистями рук и пальцами при фиксированных локтях (в ширину примерно 1 м). В вертикальной плоскости рабочее пространство делится на три зоны: до 75 см и после 192,5 см — неудобные; между 92,5 и 167,5 — удобные; остальные — менее удобные.

Целесообразно размещение оборудования в основной рабочей зоне, а органов управления им — в пределах зоны досягаемости. При этом на рабочем столе не должно быть ничего лишнего, ибо порядок помогает сконцентрироваться.

В-третьих, использование функционально оправданного оборудования и мебели. Для работы в офисе предпочтительнее использовать двухтумбовые или однотумбовые (с левосторонней тумбой) столы с ящиками разных размеров (для папок, канцелярских принадлежностей и текущих бумаг).

Поверхность стола должна быть твердой и гладкой, из дерева со средней степенью полировки. Стекло использовать нецелесообразно, поскольку блики утомляют. Для руководителя оптимальные размеры стола составляют 150 × 90 см; для специалистов — 135 × 80 см; для технических исполнителей — 130 × 75 см.

Помимо основного стола рабочее место может быть снабжено небольшими специальными столиками для компьютера, телефонов, копира и т. п. Сейчас наибольшее распространение получило рабочее место в виде буквы «Г», или бумеранга, ибо здесь площадь используется наиболее экономно.

В целом мебель должна учитывать объем и формат технических средств и хранящихся документов, быть комфортной (соответствовать антропометрическим показателям человека), состоять из унифицированных элементов, что позволяет ее легко комбинировать.

В-четвертых, обеспечение удобной рабочей позы, то есть положения корпуса, рук, ног, головы человека при выполнении конкретной работы, исключая лишние движения. Поза зависит от особенности предметов труда, оснащения, оборудования, планировки рабочего места, характера выполняемых функций и бывает сидячей, стоячей, лежачей, попеременной (сидя-стоя), считающейся наименее утомительной.

При физических нагрузках до 5 кг рекомендуется поза сидя, от 5 до 10 кг — переменная (сидя-стоя), свыше 10 кг — стоя. Последняя — наиболее утомительна, так как приходится затрачивать дополнительные усилия на поддержание равновесия (расход энергии — в 2–3 раза больше, чем при сидячем положении).

Позы могут быть свободными (возможны перемещения тела и его органов), и ограниченными (необходимость сохранять фиксированное положение), неудобными (частые наклоны, повороты более 45 градусов, поднятые руки), напряженными (низкие наклоны, резкие повороты, стоя на коленях, высоко поднятые руки), очень напряженными (в тесноте, на высоте, при необходимости следить за равновесием тела).

Принятию удобной позы способствует возможность регулировки высоты рабочего места. Так, при высоте стола 70 см желательная высота стула или кресла составляет 45–47,5 см (передней части сидения — на 2,5 см выше); желательно, чтобы они были снабжены колесиками, подъемно-поворотным механизмом сидения и откидывающейся спинкой, помогающими передвигаться, не вставая, и менять высоту посадки. Между сидением и краем стола должно быть расстояние 18–19 см. Все это обеспечивает свободную и удобную позу, возможность сохранять прямую осанку, не наклонять туловище при работе более чем на 15 градусов (что крайне нежелательно).

Таблица 6.1

Высота офисной мебели в зависимости от роста работников

Рост	Высота стола	Высота сидения
До 160	70	43
161–170	72	45
171–180	75	47
Более 180	78	49

В-пятых, достижение оптимальной освещенности (силы потока света) рабочих мест (и помещений в целом), равномерной, без теней, с незначительными колебаниями (например, пульсирующий свет оказывает неблагоприятное воздействие на организм, особенно при наблюдении за движущимися объектами), достаточной для выполнения работы, ограничивающей контрасты, предотвращающей ослепление. Световой поток частично отражается, частично пропускается, частично поглощается.

Уровень освещенности измеряется в люксах (количество света, отбрасываемое обыкновенной свечой на экран в один кв. м на расстоянии 1 м). Если освещенность на свежем воздухе составляет 5000 люкс, то коридоры должны иметь 50 люкс, служебные помещения — 100–300 люкс; для работы с высокой точностью нужно 1000 люкс.

При неравномерном освещении глаз, переключаясь с объекта на объект, устает, что затрудняет работу. Утомление может быть также результатом недостаточного или избыточного освещения.

Нужно иметь в виду, что повышение освещенности в 10 раз приводит к росту производительности труда на 5–6% при работах средней сложности и на 15% при работах высшей сложности.

Выделяют естественное и искусственное освещение. Естественное освещение должно создавать нормальную освещенность с учетом его изменения в течение дня, а искусственное — быть достаточным.

Искусственное освещение бывает:

- › общим, рабочим, предназначенным для выполнения конкретных работ;
- › локализованным (на несколько рабочих мест, обычно — четыре);
- › местным (для небольших поверхностей), но применение только его не допустимо;
- › аварийным.

Источники света необходимо правильно подбирать и рационально распределять в помещении. Лучше всего, если свет падает сверху или с левой стороны (в светлом помещении допустимо также справа). Его источник должен находиться в поле зрения работников (оптимальное место для него — над окном или у стены, но не в центре комнаты, как часто считают) и обеспечивать одинаковую яркость освещения на всей площади помещений.

Существует несколько вариантов освещения:

- › прямое (с помощью рефлектора) предполагает, что до 100% света падает вниз на рабочее место, что вызывает сильные тени и ослепляющий эффект и в целом нежелательно;
- › полупрямое (с помощью просвечивающего рефлектора) используется для небольших помещений и вестибюлей; в этом случае 60–90% света падает вниз, а 10–40% отражается от потолка;
- › прямое косвенное освещение с помощью ламп дневного света применяется в больших конторских помещениях; 40–60% света падает вниз и создает достаточно благоприятную для глаз ситуацию;
- › полукосвенное дает минимум теней и предполагает, что от потолка отражается 60–90% света; является наряду с предыдущим типом наиболее желательным;
- › косвенное освещение (до 100% света поступает вверх и вбок, что обеспечивает хорошее его рассеивание при условии чистого потолка).

Некоторые помещения, например столовые, туалеты, раздевалки, могут быть освещены полностью искусственным светом.

Для общего освещения предпочтительны люминесцентные лампы, ибо они в 2,5 раза экономичнее обычных; на рабочем же месте в дополнение к общему освещению желательно пользоваться лампой накаливания на гибком шланге. Рациональное освещение увеличивает производительность на 13%, снижает брак на 25%.

Контрастность в освещении должна быть оптимальной и не превышать в близких точках 1:40, что позволяет хорошо видеть освещаемые объекты и обеспечить необходимую точность работы (иначе она может стать причиной несчастных случаев). Резкие контрасты, недостаток или избыток освещения,

блики, белый, холодный, резкий свет требуют напряжения глаз, приводят к утомляемости зрения и в конечном итоге к снижению его остроты.

Чтобы защищаться от прямых солнечных лучей, нужно использовать светорассеивающие шторы и жалюзи, а поверхности стен и мебели во избежание бликов подбирать таким образом, чтобы они в оптимальной степени отражали (поглощали) свет. Для этого нужно учитывать отражающие эффекты.

Оптимальный коэффициент отражения составляет: для потолка 0,7–0,85 (белый потолок имеет коэффициент отражения 0,85–0,9); для стен — 0,6–0,8 (верхняя часть); 0,4–0,65 (нижняя часть); для мебели — 0,5–0,65 (в том числе крышки столов — 0,25–0,55; другие элементы мебели — до 0,45); для пола — 0,2–0,5. С учетом этого должно обеспечиваться соотношение в освещенности рабочего места и прилегающей площади не более 3:1, а рабочего места и пола — 10:1.

Необходимо иметь в виду, что разные цвета имеют различный коэффициент отражения: белый — 0,93; слоновая кость — 0,75; светлый беж — 0,62; салатный — 0,7; светло-голубой — 0,45; светло-желтый — 0,55; беж — 0,38; красный — 0,29; серый — 0,15.

В-шестых, планировка рабочего места должна обеспечивать *хорошие условия обзора, исключать большое зрительное напряжение*. Это достигается при наличии физиологически приемлемого расстояния между глазами работника и предметом труда (при особо точных работах оно составляет 25 см, при точных — 25–35, при остальных — более 35 см).

Нужно учитывать, что угол мгновенного зрения в рабочей зоне составляет 18 градусов, угол эффективной видимости — 30 градусов. Угол зоны обзора, в границах которого отчетливо воспринимается форма и расположение предметов при фиксированном положении головы, по горизонтали составляет 120 градусов за счет бокового зрения, а по вертикали — 86 градусов (39 — вверх и 47 — вниз). Размеры и пропорции объектов оцениваются точнее в горизонтальной плоскости, нежели в вертикальной.

Пределы восприятия цвета также различны. Для желтого по горизонтали — 120 градусов, а по вертикали — 95; для синего — 100 и 80; для красного и зеленого — 60 и 40 градусов.

С учетом поворота головы угол зрения составляет по горизонтали до 220 градусов, а по вертикали — 125–135. Поворот головы, не вызывающий чрезмерного напряжения, может быть 30–40 градусов. Но движение глаз быстрее, чем головы, и менее утомительно.

В-седьмых, на рабочих местах в помещениях необходимо *контролировать, поддерживать температуру* на уровне +18–22 градуса по Цельсию (оптимально — 22–24), *влажность* — 40–60% (минимум — 25–30%), устранять пыль, микробы, вредные газы. Во многом это достигается с помощью кондиционирования, использование которого повышает производительность труда до 15%.

Нужно иметь в виду, что при одной и той же положительной температуре влажный воздух воспринимается более теплым, а сухой — прохладным, при отрицательных — наоборот. Кроме того, воздух передает запахи, которые мо-

гут плохо переноситься людьми и в этом случае вызывать нервную утомляемость (особенно это касается сильных и стойких запахов). Воздух также влияет на количество света, например, дым и пыль поглощают его. Перегретый воздух деформирует зрение.

В-восьмых, при работе, требующей сосредоточенности, необходимо *создавать тишину*, что сберегает до 20% энергии работника. Шум негативно влияет на человека (как и на другие живые организмы), поскольку вызывает неконтролируемые эмоции, сердцебиение, аритмию; повышает кровяное давление, общую усталость; ведет к нервным заболеваниям и психическим расстройствам; снижает производительность на работах, требующих внимания, координации; увеличивает затраты времени на коммуникации; разрушает материальные объекты.

В то же время не все шумы вредны: например, умеренные ритмичные несут информацию о работе и окружающей среде, поэтому нужно просто ограничивать их интенсивность с помощью улучшения состояния техники; использования шумопоглотителей, индивидуальных средств защиты, трансляции музыкальных передач, которые не только обеспечивают заглушающий эффект, но и способствуют снятию излишнего внутреннего напряжения, улучшению концентрации внимания, повышению на 12–14% производительности. Лучше всего на музыку реагируют молодые рабочие и женщины, работающие в ночную смену.

В-девятых, организация рабочего места должна обеспечивать *удобное хранение и поиск информации*. Для облегчения этого используемую информацию делят по типам хранения носителей:

- > с немедленной выборкой (до 15 сек.), позволяющей не прерывать ход мыслей, — например ящик стола, ПК;
- > с внешним хранением (затраты времени на поиск до 15 мин), позволяющим не переключаться на другие работы (в специальных шкафах в подразделении);
- > с общим хранением (затраты времени на поиск до 1/2 дня), предполагающим централизованное содержание документов, например в секретариате;
- > с архивным хранением (затраты времени на поиск до 2–3 дней) для деятельности, которую можно на этот срок отложить.

Оптимизация мест хранения носителей информации позволяет уменьшить потребность в площадях. Эта проблема остается важной даже в эпоху сплошной компьютеризации, ибо психологически изображение на мониторе не заменит документ на бумажном носителе.

ВНЕШНЯЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА. ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОЧИХ ПОМЕЩЕНИЙ

Внешняя организация рабочего места предполагает его позиционирование относительно других мест, потолков, стен, колонн и т. п. в рабочем помещении

(офисе, цехе, мастерской, складе, гараже и т. п.); проектирование рабочих помещений и их обустройство; распределение подразделений в уже имеющихся зданиях.

Большое значение имеет расположение рабочего места на территории организации или подразделения, характер помещения, в котором оно находится, удобство подходов к нему. Особенно важно это по отношению к рабочим местам специалистов и служащих, чья деятельность связана с постоянным общением, контактами, в том числе и с посторонними лицами; требует вследствие специфики умственного труда определенных комфортных условий, позволяющих сосредотачиваться, меньше отвлекаться, а кроме того, разместить весь необходимый набор современных технических средств.

Исходным моментом проектирования рабочих помещений является информация об их функциональном назначении (кабинеты, холлы, бытовки и пр.); особенностях технологии той деятельности, которая в них будет осуществляться; о санитарно-гигиенических, психологических и иных требованиях (требования к расположению рабочих мест регламентируются ГОСТ 21.958–76; к расположению комнат — ГОСТ 22.269–76).

Проектирование производственных помещений является более простой задачей. Это обусловлено их размерами (на все хватит места); преобладающим влиянием объективных технологических условий (конвейер, поточные линии и т. п.); относительно меньшей ролью социальных и психологических контактов и влияния внешних условий на результативность физического труда. Поэтому сосредоточимся на проектировании служебных (офисных) помещений.

Офис — административное подразделение организации, выполняющее все функции по делопроизводству и документированию процессов управления.

Считается, что история знает четыре типа офисов.

1. *Кантора писаря*. Все работы в ней велись вручную с помощью пера, чернильницы, бухгалтерской книги, счет. Обмен информацией осуществлялся с помощью посыльных и почтовых карет.
2. *Механизированный офис* (с 1880-х гг.). Основные элементы: пишущая машинка, телефон, телекс. С их помощью обеспечивалось механическое написание документов под копирку, а обмен информацией поддерживался, кроме того, на основе почтовой и телеграфной связи. Все это значительно повысило производительность управленческого труда и скорость обмена информацией.
3. *Электрифицированный офис* (середина XX в.) основан на технике, работающей на электрических сигналах. Электрические пишущие машинки с заменяемыми головками, копировальные устройства, работающие с ординарной бумагой, портативные диктофоны вновь существенно повысили качество работы с документами и оперативность обмена информацией.
4. *Электронный офис* (с 1980-х гг.) основан на ПК, преобразующем информацию по сложной программе и мгновенно передающем ее по сети Интернет в любую точку земного шара. Изобретение электронной подписи сделало возможной передачу не только информации общего характера, но и любых официальных документов.

Элементами технического оснащения современного офиса являются оргтехнический блок, оснащенный ПК (для каждой категории работников — свой), программным обеспечением, коммуникационными сетями, устройствами совместного пользования.

С помощью компьютеров преодолевается оторванность работников друг от друга, необходимость собирать их для решения проблем в одном месте и в одно время. Это значительно расширяет границы офисного пространства и облегчает планирование рабочего времени.

Тем не менее технология управления во многих случаях требует постоянного общения и контактов сотрудников, особенно руководителей, в том числе и с посторонними лицами. Поэтому распределение структурных подразделений по комнатам, размещение в них мебели и оборудования должно предотвращать потери времени на лишние перемещения (что сохраняет время и здоровье), а с учетом высокой стоимости недвижимости (уровня арендных ставок) — обеспечивать экономичное использование площадей.

Во многом этому способствует прямоточное движение потока документов и иной информации, исключение его лишних пересечений и возвращения к исходным или промежуточным пунктам. Работников и подразделения, постоянно контактирующих друг с другом, размещают рядом; работников и подразделения, в равной мере обслуживающих всех остальных, — на одинаковом расстоянии от них; работников и подразделения, связанных с приемом посетителей (например, отдел кадров), — рядом с входом на первом этаже.

Общая потребность в площадях определяется, исходя из размеров объектов, которые должны размещаться на ней, а площадь помещений — отвечать действующим санитарным нормам и специфике работы.

Соотношение длины и ширины служебных комнат желательно от 1:1 до 1:1,5 (в крайнем случае — 1:2). При этом минимальная их ширина должна быть 2,5–3 м, глубина при одностороннем естественном освещении не более 6–7 м, а оптимальная высота — 3,10–3,25 м.

По существующим нормам на каждого работника должно приходиться 15 куб. м объемов помещения и 4,5 кв. м площадей (на технического исполнителя — не менее 3–4 кв. м, а на специалиста — 4–6 кв. м). Вестибюль проектируется из расчета 0,15 кв. м на человека, но не менее 18 кв. м.

Размещение сотрудников в офисе может осуществляться в соответствии с двумя принципами — зальным и кабинетным. Первый предполагает распределение работников и их групп в отдельных кабинетах на 1–3 человека, малых комнатах на 4–10 человек и больших — на 11–30 человек с учетом возможностей организации и необходимого набора средств управленческого труда.

Кабинеты руководителей организации, часто используемые для совещаний и встреч делегаций, должны иметь площадь 24–55 кв. м, а руководителей структурных подразделений, проводящих оперативки, — 8–24 кв. м. Площадь приемной рекомендуется в среднем 19 кв. м.

Кабинет нужно оформлять в едином стиле. Хорошо иметь живые цветы. Мебель должна помогать поддерживать порядок в бумагах. Для неформальных бесед в углу кабинета целесообразно иметь столик с креслами.

Зальный принцип размещения предполагает, что управленческий персонал располагается в залах вместимостью до 1000 человек и оборудованных кондиционерами и звукопоглощением. Рабочие места отделяются друг от друга пере-

движными перегородками высотой 1,5 м или шкафами (оптимальная высота шкафа 170–190 см, ширина — 45–120 см). На Западе такой принцип традиционен; в России же он применим только в новых, специально построенных под офисы зданиях.

Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки. В больших помещениях лучше используется полезная площадь, удобнее менять планировку; дешевле обходится отопление, освещение, вентиляция; сотрудники получают большую рабочую зону и в любой момент могут свободно общаться друг с другом и в то же время находятся под постоянным контролем руководителя; размещаются в целом в соответствии с технологией, поэтому маршруты перемещения и документационные потоки укорачиваются.

В то же время, хотя при помощи перегородок каждому в зале можно сделать свой кабинет, границы рабочих мест определяются нечетко, что порождает «территориальные конфликты», слабее выражается статус индивида; здесь труднее сосредоточиться, ибо больше соблазнов отвлечься на посторонние дела и разговоры, а отсюда — выше утомляемость. Поэтому во многих японских фирмах создают специальные «комнаты для размышлений».

Кабинет обеспечивает конфиденциальную, уединенную обстановку, необходимую для работы со сложными закрытыми документами, придает владельцам особый статус, но не удобен для проведения больших совещаний, коллективной работы.

В определенной степени преодолению отмеченных недостатков служит *концепция комбинированного офиса*, предполагающая, что каждому сотруднику выделяются постоянное и временное рабочие места. Первое закреплено за ним в виде небольшого кабинета и предназначено для выполнения основных функций; второе в виде общего помещения для вспомогательных работ, совещаний и хранения документов, приема посетителей, творческой работы и пр. он делит с коллегами.

Внутренняя планировка помещений офиса осуществляется во многом с помощью мебели.

Рабочие столы разворачиваются, по возможности, в одном направлении, так, чтобы сотрудники не смотрели в лицо друг другу или в стену, ибо это утомляет; положение лицом к окну нежелательно, а спиной — недопустимо, так как возникает ослепление или затенение, поэтому столы лучше всего располагать перпендикулярно к окнам на некотором расстоянии от отопительных приборов.

Работа должна передаваться с одного места на другое сбоку или спереди. При этом столы целесообразно размещать в шахматном порядке углами встык. Необходимо учитывать и такое психологическое обстоятельство, что люди лучше взаимодействуют с теми, кто сидит по диагонали напротив или через одного. Если в комнате недостаточно места, чтобы поставить столы на необходимом расстоянии друг от друга, их лучше всего разместить рядом. Причем их группировка по 4 сокращает требуемую площадь на 15–30%.

Стол руководителя обычно располагается так, чтобы не мешать подчиненным (он является самым «посещаемым лицом» в подразделении), но не слишком близко к двери (иначе он сам будет восприниматься как подчиненный),

и так, чтобы входящие не сразу могли его видеть, если он работает в общем зале. При этом он не должен сидеть напротив подчиненных или спиной к ним.

В служебных помещениях лучше подчеркивать равенство. Кабинет с фотографиями руководителей создает впечатление иерархичности.

Рабочие места операторов персональных компьютеров располагаются рядами. Стол для ПК должен иметь общую ширину 1200 мм и высоту 680–760 мм (если она не регулируется, то 720 мм). Желательная удаленность монитора от глаз — 500–600 мм. При вводе информации оператор должен работать не более 4 часов в день с перерывами через час 5–10 мин, через 2 часа — 10–15 мин.

Оборудование и мебель коллективного пользования размещаются так, чтобы к ним было удобно подходить. Это обеспечивается за счет удаления из служебных помещений всего лишнего и сохранения оптимальной ширины проходов, что создает условия для более сосредоточенной работы. Так, для одного человека она должна быть не менее 60 см, для двух — 80; для трех — 100 см; желательная ширина прохода между столом и стенкой — 65 см; между столами — 55 см; между столами, стоящими в ряд, — 70 см; между столами с проходом между ними — 90 см; расстояние от стола до шкафа с документами не должно превышать 130–180 см. В целом для обеспечения свободного перемещения персонала рекомендуется оставлять для проходов 15% площади при зальной планировке и 20% — при кабинетной.

Важной характеристикой как производственных, так и офисных помещений является их цветовое оформление. Если оно удачно подобрано, то оказывает благоприятное воздействие на нервную систему — бодрит при однообразной работе или ослабляет напряжение в противоположной ситуации, словом, обеспечивает психологический комфорт, снижает зрительное и общее утомление, повышает производительность на 25%.

Таблица 6.2

Воздействие цвета на человека

Цвет	Давление	Пульс	Дыхание	Эмоции
Красный	+	+	+	Возбуждение
Оранжевый	Слегка +	Слегка +	Слегка —	Стимуляция
Желтый	+ \ -	+ \ -	+ \ -	Уравновешенность
Зеленый	Слегка —	Слегка +	Слегка успокоенное	Уравновешенность
Голубой	—	Успокаивающийся	Успокаивающееся	Успокаивающиеся
Синий	—	Успокаивающийся	Замедленное	Заторможенность
Фиолетовый	Слегка —	Слегка —	Сильно замедленное	Разрядка

С помощью цвета можно также подчеркивать либо скрывать архитектурные или конструкционные элементы помещений, придавать им большую эстетичность. Все это в конечном итоге оказывает позитивное воздействие на эффективность труда персонала.

Обычно для окраски стен в одном помещении целесообразно использовать 2–3 цвета, включая белый. При этом учитывают следующие моменты.

1. **Функциональное назначение.** Так, для коридоров, где освещенность недостаточна, предпочтителен яркий, например желтый цвет; для приемных — спокойный, но не монотонный; для кабинетов — темный. Для высших руководителей окраску кабинетов обычно делают богатой и с учетом их личного вкуса.

2. **Характер основной деятельности работников:**

- › при работе, требующей сосредоточения, предпочтительнее светлые цвета, которые успокаивают: салатовый, беж, зеленый, голубой;
- › при однообразной работе лучше яркие и сочные, бодрящие;
- › на работах, связанных с физическими нагрузками, хороши светлые тона голубых, серо-голубых, зелено-голубых, серо-зеленых цветов;
- › работа, требующая периодической смены физических и умственных нагрузок, легче выполняется в условиях теплых цветов, повышающих активность (желтый, оранжевый).

3. **Сторона света, куда выходят окна, и климат.** Если свет падает с севера или с востока — предпочтительнее теплые цвета стен; если с юга и запада — холодные (голубой, фиолетовый, темно-зеленый). Поскольку синий, голубой и фиолетовый цвета дают ощущение прохлады, в условиях холодного климата они не очень пригодны, а желтый, оранжевый, красный, наоборот, дают ощущение теплоты.

4. **Психологическое восприятие цвета.** Светлая, особенно белая, окраска дает, например, ощущение чистоты, однако и сама требует ухода; темная создает интимную обстановку.

5. **Конфигурация помещения.** В узкой комнате боковые стены целесообразно делать светлее, а противоположную окну — темнее; обратным способом поступают для придания квадратной комнате удлиненной формы; чтобы понизить высокий потолок, его окрашивают в более темный цвет, а с низким потолком поступают наоборот.

6. **Необходимость подчеркнуть наиболее важные элементы помещений и скрыть малосущественные.** Для выделения специального оборудования, например, используют яркую окраску. В то же время для маскировки структурных элементов применяется тот же цвет, что и для стен.

Для лучшей ориентации работников при эксплуатации оборудования отдельные его части окрашиваются в определенные цвета в зависимости от роли в трудовом процессе. При этом целесообразно использовать не более трех цветов: один — для окраски органов управления; другой — для окраски частей оборудования, создающих фон для обрабатываемой детали, третий — для всего остального.

Корпуса оборудования рекомендуется окрашивать в светлые, неяркие цвета (салатовый, зелено-голубой), а органы управления — в более броские для привлечения внимания (желтый, оранжевый). Вспомогательное оборудование окрашивается близко к основному. При окраске транспортных объектов выбираются цвета, близкие к желтому и оранжевому. Окраска оснастки не должна отвлекать работника.

Если специально не требуется повысить освещенность помещения, полы всегда должны быть темнее стен. По общему правилу, по возможности следует

избегать резких контрастов в цвете. Не рекомендуется ни монотонность, ни пестрота в окраске.

- Специалисты считают, что, проектируя рабочее место, нужно помнить следующие правило:
- офис (кабинет) — это второй дом;
 - для подчеркивания имиджа не обязательно на самом деле иметь все то, что в нем находится (можно и «пересолить»!);
 - не держать рядом с собой предметы, вызывающие негативные ассоциации, а также мало-значительные и лишние;
 - не сидеть спиной к двери или на «заколдованных» местах; если нельзя непосредственно контролировать глазами дверь, воспользоваться зеркалом;
 - соблюдать чистоту, не питаться за письменным столом;
 - иметь аквариум или картины с изображением рыб, что успокаивает нервы.

СПЕЦИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА РАБОЧИХ МЕСТ ПО УСЛОВИЯМ ТРУДА

В 2014 г. на смену понятию «аттестация рабочих мест», которое использовалось до 2013 г., пришло определение «специальная оценка». Правила проведения последней изложены в Федеральном законе № 426 от 28 декабря 2013 г. и приложениях к нему.

Основой специальной оценки является комплекс приемов по обнаружению и определению степени вредности и опасности факторов производства и степени влияния их на организм человека на основе разделения их по степени негативного влияния на человеческое здоровье на классы и подклассы.

Работники, занятые в трудовом процессе с неблагоприятными условиями труда, могут рассчитывать на сокращение трудового стажа для назначения пенсии, получения ряда льгот.

Целями специальной оценки рабочих мест являются:

- > определение степени влияния факторов производственной среды на человека;
- > выявление тяжести и напряженности отдельных видов производственной деятельности на состояние здоровья сотрудников;
- > определение уровня травматизма работников и травмобезопасности условий труда;
- > оценка степени обеспеченности каждого работника защитными средствами и спецодеждой на опасных для жизни видах работ.

Итогом такой оценки является заполнение аттестационной карты, которая ложится в основу разработки мер по снижению травматизма на предприятии.

Специальная оценка рабочих мест распространяется за небольшим исключением на все категории организаций. Она проводится сторонней фирмой, которая должна быть сертифицирована и иметь соответствующую лицензию. При этом финансовая и подготовительная работа выполняется специалистами проверяемой организации.

Все работы по оценке регламентированы Положением о правилах проведения аттестации, принятым Министерством труда и соц. развития РФ и вступившим в действие 1 июля 1997 г., в которое 1 сентября 2008 г. внесены небольшие поправки.

Процесс специальной оценки выглядит следующим образом.

Руководитель организации назначает председателя комиссии (обычно лицо, отвечающее за охрану труда на производстве, например инженер по охране труда), который, в свою очередь, подбирает ее состав. *В аттестационную комиссию входят:*

- > инженер по охране труда;
- > сотрудник кадровой службы;
- > механик;
- > электрик или энергетик;
- > бухгалтер по начислению зарплаты;
- > медицинский работник;
- > член профсоюзной организации;
- > технолог.

В крупных организациях помимо центральной создаются комиссии в подразделениях, подчиняющиеся центральной.

Все участники комиссий проходят обучение специалистом региональной организации по охране труда в течение, как правило, двух дней по программе, рассчитанной обычно на 20 часов, после чего комиссия может приступать к работе.

Она разрабатывает график мероприятий, определяет сроки и этапы проведения аттестации, уполномоченных лиц, составляет перечень рабочих мест, которые подвергаются оценке, с указанием вредных и опасных факторов для основных измерений в виде таблицы.

После этого осуществляется сбор и систематизация полной информации о каждом рабочем месте, факторах окружающей среды, влияющих на него, а также подготовка нормативной базы.

Аттестация направлена на выявление соответствия этих факторов государственным нормам охраны труда, в частности гигиеническим (учитывает, в частности, степень тяжести, напряженности труда), биологическим, физическим, химическим, степени травмобезопасности на рабочем месте, обеспеченности работников защитной одеждой, рукавицами, сапогами, респираторами, очками, а также на комплексную оценку всех условий.

Оценка проводится специальными измерительными инструментами, которыми владеют только специализированные фирмы, а травмоопасность проверяется специалистами комиссии. Итоги, выявленные в результате измерений, оформляются протоколом и записываются в специальную аттестационную карту, на основе которой разрабатывается план действий по улучшению условий труда на рабочем месте.

Карта подтверждает фактическое положение на каждом аттестуемом участке, действующие льготы и компенсации для работников, нормы выдачи средств

индивидуальной защиты, меры по устранению или минимизации нежелательных показателей работы.

Все документы подписываются членами комиссии и председателем. Результаты аттестации должны быть сообщены коллективу с указанием сроков исправления выявленных недостатков.

И ЭТО ИНТЕРЕСНО

ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО РАСПОРЯДКА ДЛЯ ГЕРМАНСКИХ СЛУЖАЩИХ (1870 Г.)

Ежедневно перед началом работы бюро должно тщательно подметаться, печь следует очистить от пепла и вытереть пыль.

Все служащие отвечают за то, чтобы помещение регулярно отапливалось и имело запас топлива. Каждый служащий должен вносить свою (равную) долю на покупку угля.

Принципиально нежелательно, чтобы в рабочее время велись не деловые разговоры.

Обычная продолжительность рабочего дня составляет 12 часов. Ожидается, что в случае необходимости любой служащий добровольно изъявит готовность работать сверхурочно.

Служащие, занимающиеся политической деятельностью, увольняются без предупреждения.

Служащие не должны злоупотреблять алкоголем и курением.

Дам и высокопоставленных господ следует встречать с соответствующим приличием.

Долгом каждого служащего является забота о сохранении здоровья. Больные служащие не получают жалования, поэтому ответственно думающему работнику следовало бы откладывать соответствующие сбережения.

Служащие не должны ошибаться, в противном случае они будут уволены.

Если кто-то возражает своему шефу, тот тем самым демонстрирует свое неуважение к нему, из чего следуют соответствующие выводы.

Служащие женского пола должны вести себя скромно.

Отпуск предоставляется только в исключительных случаях и по семейным обстоятельствам. Жалование во время отпуска не сохраняется.

Долг каждого служащего информировать шефа обо всем, что говорят о нем на работе и вне работы.

Помните всегда, что вы должны быть благодарны вашему работодателю. В конце концов, он вас кормит. И не забывайте, что многие были бы рады оказаться на вашем месте.

- Классификация должностей
- Положение о должности
- Квалификационная характеристика
- Требования к должности
- Виды должностных полномочий
- Номенклатура должностей
- Анализ функций работников управления
- Сфокусированность функций
- Профиль должности
- Паспорт должности
- Должностная инструкция
- Рационализация должностной структуры

ДОЛЖНОСТЬ И ЕЕ РАЗНОВИДНОСТИ

Должность — это штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью полномочий и ответственности работника, набором выполняемых им функций, связанных общей целью, реализующихся в соответствующих работах. Управленческая должность имеет в подчинении другие должности.

На Западе в ряде фирм условно выделяют три категории должностей.

Должности категории «А» имеют существенное значение для реализации стратегии организации и влияют на общий результат, хотя и далеко не всегда связаны с выполнением наиболее квалифицированной работы. Значение таких должностей обычно в целом определяется их местом в организационной иерархии.

Должности категории «В» либо оказывают косвенное влияние на стратегию, либо укрепляют «тылы» предыдущих должностей, либо имеют стратегическое значение в принципе, но не в данный момент. Вклад занимающих их сотрудников в конкретные результаты организации малозаметен, но именно благодаря им она может высоко держать планку.

Должности категории «С» не связаны с решением стратегических задач и фактически не нужны. От занимающих их сотрудников, работу которых при необходимости можно поручать внешним исполнителям, постепенно нужно избавляться.

На осуществляющих функции должности лиц возлагаются необходимые для этого *полномочия*, которые представляют собой совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации (подразделения). Они принадлежат подразделению или должности, а не индивиду, который их осуществляет.

Пределы полномочий определяются ее местом и ролью, решаемыми задачами, специальными поручениями руководства и формализуются в процедурах, правилах, должностных инструкциях. В общем случае полномочия сужаются сверху вниз, то есть максимальными обладает первое лицо, а минимальными — низовые работники. Но даже у высшего руководства полномочия ограничены.

Статус должностей любого уровня управления закрепляет *положение* о них, которое устанавливает права, обязанности, ответственность занимающего их лица, необходимые образование и опыт.

Положение о должности может иметь следующий вид:

- Название должности.
- Подразделение.
- Краткое описание должностных обязанностей.
- Специальные квалификационные требования.
- Оборудование, машины, инструменты, которые приходится использовать, продолжительность работы на них в среднем за неделю.
- Регулярно выполняемые обязанности в порядке убывания важности и доля затрат времени на них в среднем за месяц.
- Необходимость, характер и частота коммуникаций.
- Наличие обязанностей по руководству подчиненными.
- Описание принимаемых решений при выполнении регулярных обязанностей и вероятные последствия ошибочных или неправильных действий.
- Отчетность (формы, сроки, адресат).
- Необходимость и частота консультаций с руководителями.
- Описание условий труда.
- Требования, предъявляемые работам к образованию (характер, продолжительность), опыту (тип, количество лет), специальному обучению (тип, количество лет), к специальным навыкам.
- Дополнительная информация, характеризующая должность.
- Основа составления: анализ содержания и объема выполняемых работ, соответствие прежнего документа существующим условиям, опыт работы других подразделений и предприятий. Иногда целесообразно составлять временные положения сроком на год.

Лицо, постоянно или временно, по назначению или на основе выборов, за вознаграждение (должностной оклад) или без него (на общественных основаниях) осуществляющее функции должности в государственных или общественных организациях (на предприятиях), связанные с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных обязанностей, получило статус должностного (определяется соответствующими нормативно-правовыми актами).

Характеристика каждой должности (*квалификационная характеристика*) имеет три раздела.

1. «Должностные обязанности» (сведения о месте и ранге должности в структуре организации, о требованиях к квалификации лиц, которые могут ее замещать, а также перечень основных обязанностей в порядке их важности).

2. «Должен знать» (перечень требований к знанию особенностей основной деятельности и связанных с ней нормативных документов, методических материалов, правил техники безопасности и охраны труда).

3. «Квалификационные требования» («Должен уметь») отражают необходимый уровень и профиль специальной подготовки работника, стаж, накопленный опыт, позволяющие с надлежащим качеством выполнять возложенные на него обязанности.

Цель квалификационной характеристики — облегчить процесс подбора, расстановки, повышения квалификации работников, распределения между ними обязанностей.

Для обобщения картины распределения прав и ответственности в организации можно воспользоваться матрицей, рекомендуемой Л. Фаткиным и Д. Петросяном.

Функции	Подразделения			Должности			
	1	2	3	Руководители	Специалисты	Исполнители	Технический персонал
Общие • межличностные • управленческие • информационные и пр.							
Конкретные: • планирование • организация • контроль • маркетинг и пр.							
Специальные: • информационная и т. п.							
Задачи							
Операции							

Для отдельного подразделения можно воспользоваться линейной картой распределения ответственности, рекомендуемой В. Чернышевым и А. Двининым.

Таблица 7.1

Матрица распределения прав и ответственности

№ п/п	Функции	Кто несет ответственность	Оценка в баллах	
		I, II, III, IV, V, VI и пр.	Качество выполнения	Важность для фирмы
1	А	Условные значки с формой ответственности, например общее руководство, необходимые консультации, желательные консультации, информирование, содействие и пр.		
2	Б			
3	В			

Дополнительно можно оценить в баллах качество реализации соответствующих функций и их важность для подразделения. Метод помогает определить степень согласованности фактически выполняемых функций с должностными обязанностями и дает картину степени участия каждого должностного лица в осуществлении конкретных функций.

Для анализа положения дел необходимо определить среднюю разность и ее крайние величины. Минимальный разрыв укажет на благополучие дел, максимальный — на неблагополучие.

С точки зрения содержания выделяют следующие виды полномочий.

1. *Общие* принадлежат собственнику или действующим от его имени первым руководителям и распространяются на выработку политики, стратегии организации, общее руководство, управление в критической ситуации, контроль.

2. *Линейные* — на руководство текущей деятельностью основных (профильных) подразделений и исполнителями, дают право на принятие обязательных решений, какую, где, когда, как, кому выполнять ту или иную работу.

3. *Функциональные* позволяют предписывать, как, какими способами осуществлять необходимую деятельность лицам, непосредственно подчиненным линейным руководителям.

4. *Консультативные полномочия* дают возможность разработки по запросу проектов решений тех или иных проблем и предоставления необходимых рекомендаций.

5. *Представительские* полномочия, позволяющие от имени администрации:

- > согласовывать действия неподчиненных лиц и вести с ними переговоры (*координационные*);
- > контролировать действия неподчиненных лиц и требовать от них отчета (*контрольно-отчетные*).

6. *Согласительные* полномочия, позволяющие контролировать:

- > экономическую целесообразность (допустимость) решений (*главбух*);
- > юридическую правильность решений, принимаемых неподчиненными лицами (осуществляют юристы).

Персональное юридическое закрепление должности делает ее носителя *должностным лицом*, которое имеет право совершать в пределах компетенции властные действия в сфере организационно-распорядительной и хозяйственной деятельности, влекущие правовые последствия (издавать и утверждать или регистрировать правовые акты, подписывать денежные документы, представлять и пр.).

Возможность распоряжаться людскими, материальными и информационными ресурсами выражается в *праве подписи* должностным лицом соответствующих документов; возможность содействовать или препятствовать тем или иным действиям — в *праве визировать документ*, подписываемый или утверждаемый руководством; возможность предлагать собственные варианты действий и оценивать предложения других выражается в *праве участвовать в разработке документа*; наконец, возможность должностного лица проверять, как реализуются отраженные в документе решения, выражается в предоставлении ему *права контроля* над ними.

Функции должности обязаны соответствовать способностям и возможностям среднего работника; быть разнообразными, четко сформулированными, нужными организации; органически сочетаться с функциями других должностей; позволять работнику планировать свои действия и давать возможность самовыражения.

Желательно иметь количественные критерии и показатели реализации каждой функции, что позволяет определить необходимую численность работников, границы их полномочий и ответственности; облегчить подбор, оценку, расстановку, целевую подготовку и переподготовку сотрудников; создать благоприятные условия планирования работ и распределения задач, внедрения современных форм делопроизводства; быстрее обнаруживать нарушения и ошибки; повысить самостоятельность людей; улучшить их мотивацию за счет более справедливого вознаграждения.

Любая должность имеет свое *наименование*, которое отражает содержание и характер работы, выполняемой лицом, ее занимающим. Это наименование состоит из *базового элемента* и *дополнительных сведений* о сфере деятельности, ее содержании, месте и времени осуществления, стоящих как до базового элемента, так и после него. Например, «инженер-электрик», «мастер сборочного участка», «системный администратор»; если же базовое наименование исчерпывает все содержание функций, то используется только оно.

Когда должность замещается работником строго определенной специальности, их наименования могут сливаться. Иными словами, говорят, например, «экономист», а не «экономист-экономист». В то же время, если должность объединяет функции двух самостоятельных должностей, для нее применяется и двойное наименование, причем на первое место ставится наименование базовой должности, скажем, «режиссер-постановщик».

В ряде случаев наименования должностей могут ранжироваться, например: «старший вице-президент», «второй помощник капитана» и т. п.

Перечень должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием, называется *номенклатурой должностей*. Она определяет структуру специалистов по следующим показателям:

- > наименование должностей;
- > их необходимое количество в данном периоде;
- > требуемый уровень образования (среднее специальное, высшее, научная квалификация);
- > опыт, трудовой стаж замещающих их работников.

Для характеристики рабочих профессий используется *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий* (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники, в которых для каждой профессии и разряда перечисляются такие параметры, как:

«Характеристика работ», содержащая перечень трудовых навыков, которыми должен обладать рабочий для получения того или иного соответствующего выполняемой работе разряда;

«Должен уметь», которая отражает минимум специальных знаний и навыков, требующихся для работы по данному разряду;

«Примеры работы», наиболее характерные для него и этой профессии. Кроме того, любой рабочий должен знать и уметь выполнять правила эксплуатации оборудования, ухода за ним, техники безопасности и предохранения от пожара.

АНАЛИЗ ФУНКЦИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТНИКАМИ УПРАВЛЕНИЯ, ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ

Анализ должности — это определение наиболее существенных ее характеристик, а также содержания работы по ней. Он служит для определения круга служебных функций, должностных обязанностей, составления профиля требований к сотрудникам, критериев для ее занятия, последующей их оценки и т. п.

Для сбора информации об особенностях работы можно воспользоваться следующим вопросом, заполняемым специалистом соответствующей службы.

1. Фамилия, имя, отчество.
2. Подразделение, должность, код.
3. Цель существования должности, результаты, которые ожидаются от занимающего ее лица.
4. Подчиненность, подотчетность, необходимость и частота консультаций с руководителями.
5. Наличие обязанностей по руководству подчиненными, количество подчиненных (0, 1, 2–5, 6–20, 21–50, более 50), объем полномочий.
6. Постоянно выполняемые обязанности в порядке убывания важности и доля затрат времени на них в среднем за месяц (ежедневные, периодические, эпизодические), стандарты исполнения.

Можно составить *Карту функциональных обязанностей работника*, которая содержит их перечень, показатели выполнения, служебные взаимосвязи.

Таблица 7.2

Карта функциональных обязанностей работника

Код обязанности	Содержание работы	Периодичность (несколько раз в год)	Трудоемкость	Дата начала и окончания, продолжительность	Связанные функции (кто дает информацию)

При этом нужно иметь в виду градацию степени разнообразия (комплексности) выполняемых работ. Последние делятся на простые, регулярно повторяющиеся; разнообразные простые; специализированные с ограниченными функциями; специализированные с неограниченными функциями; работы, не ограниченные специальной сферой деятельности.

7. Принимаемые решения, связанные с выполнением регулярных обязанностей, и вероятные последствия ошибочных или неправильных действий; ответственность за людей и материальные ресурсы.

8. Необходимость, характер и частота взаимодействия с коллегами, руководителями, подчиненными, внешние контакты (может быть отражено в приводимой ниже таблице).

Таблица 7.3

Служебные взаимосвязи работника

С кем	Постоянно	Часто	Периодически	Никогда
В подразделении				
С другими подразделениями				
С посетителями				
С заказчиками				
Проч.				

9. Формы и сроки контроля (ежедневно, еженедельно, ежемесячно и пр.); самоконтроля; сроки обнаружения ошибок и представления отчетности.

10. Необходимая оргтехника и продолжительность работы с ней (в часах) в среднем за неделю.

11. Описание условий труда (физических, экономических, социальных).

12. Сложность трудовых функций, определяемая содержанием, разнообразием, комплексностью функций, масштабом и сложностью руководства, характером и степенью дополнительной ответственности (за себя, за общую работу, за других), самостоятельностью.

13. Требования, предъявляемые работой к образованию и специальному обучению (характер, продолжительность), опыту (тип, количество лет), навыкам, способностям, физическим данным, результативности и пр.

14. Необходимость специальной квалификации.

15. Конфиденциальность.

16. Дополнительная информация, характеризующая должность (например, роль творческого подхода).

Комментарии:

– руководителя;

– консультанта.

В результате создается *описание должности*, содержащее данные об основных ее характеристиках (наименование, подчиненность, ответственность, цели, задачи, условия труда, контакты, требования к личности).

Одновременно работнику можно предложить ответить на анкету о своей работе, об имеющихся и желательных полномочиях. Она может содержать следующие вопросы.

1. Фамилия, имя и отчество, подразделение, табельный номер.

2. Непосредственный руководитель, необходимость и частота контактов с ним.

3. Содержание работы, регулярно выполняемые обязанности (в порядке убывания значимости) и структура затрат времени, описание принимаемых решений и вероятные последствия ошибочных решений и неправильных действий.

4. Должность, ее отличительные черты, место в структуре управления.

5. Место в иерархии; кому конкретно подчиняется.

6. Кому нужно подчиняться.

7. Кто подчиняется и кого следует и кого не следует подчинять.

8. Кто, кроме прямого начальника, и какого рода указания дает.

9. Какими основными полномочиями обладает работник; каких полномочий не достает; какие из них и по отношению к кому нужно ограничить, упразднить, а какие расширить.

10. Какие имеются дополнительные обязанности, не связанные с основной деятельностью (консультации, участие в комиссиях, советах и пр.).

Отдельно можно осуществлять анализ управленческих функций должности по следующим позициям:

- › является ли функция существенной;
- › занимает ли она в организационной структуре соответствующее место;
- › эффективно ли реализуется;
- › может ли соединяться с другими;
- › соответствует ли занимающий ее служащий решаемым задачам;
- › соответствует ли занимаемое пространство управленческой функции;
- › реализуется ли функция в наиболее удобном месте;
- › имеется ли альтернативный способ выполнения функции и пр.

ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

По результатам анализа можно составить документ, называемый «Профиль должности» (на сегодняшний день — единственный инструмент комплексного ее описания), — это стандарт, эталон, используя который специалисты в области УЧР смогут сформировать систему процессов, сориентированных на нее: подбор персонала, адаптацию, оценку, мотивацию и др. Сегодня используется два подхода к его построению.

При ситуативном подходе профиль создается по мере возникновения необходимости в нем в виде перечня наиболее общих позиций (описание рабочего места, функции, права, обязанности, основные знания и навыки, пол, возраст, образование, опыт и т. п.).

В рамках методического подхода создание профиля должности становится самостоятельной задачей службы УЧР. При этом требуется раскрыть структуру должности, показать ее особенности, зоны ответственности, перечислить требования к работникам, выполняющим соответствующие обязанности, перечень компетенций, требующихся для успешной работы в ней с необходимым качеством, личностный профиль сотрудника.

В настоящее время не существует общепринятого стандарта для профиля должности, однако определенные разделы в нем всегда должны присутствовать.

1. Место в организационной структуре, подчиненность, взаимодействие со смежными подразделениями и должностями.

2. Функции, которые реализует занимающий данную должность сотрудник в рамках существующих бизнес-процессов.

3. Профессиональные знания и навыки, которыми должен обладать сотрудник, выполняя данные функции.

4. Личностный профиль сотрудника (требования к уровню выраженности его личностных особенностей и качеств, влияющих на эффективность деятельности).

5. Требования к полу, возрасту, образованию, опыту специалистов.

6. Основные виды деятельности — семь-восемь, но не больше десяти.

7. Ожидаемое поведение.

Использование профиля должности позволяет сформировать более четкую структуру управления организацией, снижает влияние на ее работу ситуативных факторов, позволяет преодолеть субъективизм в оценке сотрудников, если ее критерии представлены не только качественными, но и к количественными показателями.

Наличие профиля должности облегчает поиск кандидатов, способных ее занять; содержит требования к их личностному профилю, соответствие которому либо позволяет специалисту справляться с предстоящими задачами, либо является для этого ограничением; ориентиры для последующей адаптации; создает четкую программу действий, направленных на получение необходимых результатов.

Результатом всего может также стать *типовой проект организации труда для должностей*, включающий следующие позиции:

- > содержание трудовой деятельности;
- > служебные коммуникации (с указанием ориентировочных затрат времени на них);
- > квалификационные требования к должностному лицу;
- > эскиз размещения и планирования рабочего места;
- > информационное и хозяйственное обслуживание (регламент обеспечения информацией, сроки, виды источники, средства, формы).

Можно составить универсальный документ «Паспорт должности», аналогичный «Паспорту рабочего места». Он имеет следующие разделы.

1. *Общие положения.* Наименование, порядок замещения и освобождения, подчиненность и подотчетность, руководящие материалы.

2. *Статус должности.* Функции, обязанности (виды, характер, обязательные действия), права (по отношению к подчиненным, руководству, форма их реализации), ответственность (когда, в какой форме, перед кем).

3. *Система оценки и оплаты труда.*

4. *Требования* (общие, специальные) к лицу, занимающему должность, которые бывают отражены в документе, называемом личностной спецификацией. Его образец приводится ниже.

Таблица 7.5

Личностная спецификация

Качества	Требования к качествам		
	Основные	Желательные	Недопустимые
Физический облик Образование, квалификация, опыт Общие способности Специальные способности Интересы Черты характера Социальные, бытовые, домашние условия			
Противопоказания — качества, исключающие кандидатов			

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ПРАВ И ОБЯЗАННОСТЕЙ

Официальные обязанности охватывают нормативно закреплённый круг действий, возложенных на орган управления или должность и безусловных для выполнения.

Обязанности детализируются и закрепляются должностными инструкциями, правилами внутреннего распорядка, положениями о подразделении, контрактами, техническими правилами, приказами, распоряжениями администрации.

Должностная инструкция — это нормативный документ, утверждаемый руководителем организации, где определены обязанности, права и ответственность каждой не руководящей должности всех организационных уровней (соответственно, и ее обладателя), взаимоотношения со смежными должностями, требования к занимающему ее работнику.

Деятельность первых лиц организации и их заместителей обычно регламентируется уставом, а руководителей подразделений — положениями о них. Для ведущих должностей предусматриваются также специальные положения с целью определить компетенцию, точный перечень задач, функций, прав, ответственности лиц, их занимающих.

Должностные инструкции составляются на основе положений о структурном подразделении, квалификационных характеристик, тарифно-квалификационных справочников служащих (содержат описание должностных обязанностей работника, требований к знаниям и квалификации). Они бывают индивидуальными (ориентируются на определенную должность или конкретное лицо), примерными либо типовыми (разрабатываются применительно к группе должностей одного уровня). Типовые инструкции утверждаются на государственном уровне, примерные — вышестоящими организациями; индивидуальные — в самой организации.

Должностная инструкция как документ включает обычно следующие основные элементы.

1. *Заголовок.* Раздел содержит полное наименование должности, желательно в соответствии с «Единой номенклатурой должностей...» и «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих», а также подразделения, к которому она принадлежит, и сопутствующие коды.

2. *Общие положения.* Раздел характеризует:

- > сферу деятельности;
- > статус должности;
- > ее функции (не более 8), которые должен реализовывать сотрудник;
- > подчиненность (непосредственная, функциональная), подотчетность (формы);
- > требования к уровню квалификации в соответствии с квалификационными справочниками;
- > порядок занятия и освобождения должности, замещения в момент отсутствия (вышестоящим, нижестоящим, коллегой);
- > режим труда и отдыха;

- › формы оплаты и дополнительного поощрения;
- › условия труда;
- › основные документы, регулирующие работу.

3. Должностные обязанности. Раздел содержит:

- › перечень из 5–8 выполняемых работ (тех, за которые выплачивается заработная плата). Степень его детализации зависит от характера деятельности (для специалистов может быть более укрупненным по основным направлениям);
- › форму участия в них (руководит, утверждает, исполняет, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, согласовывает, курирует, представляет и пр.).

Перечень разрабатывается на основе «Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» с учетом особенностей организации. Формулировки должностных обязанностей должны быть четкими, нацеленными на конечный результат и одновременно предоставляющими свободу выбора методов деятельности. Детализация зависит от характера деятельности (для специальных работ может быть укрупненным; для стереотипных работ — детализированным).

Карта функциональных обязанностей работника определяет как их, так и конечные показатели их выполнения.

Таблица 7.6

Карта функциональных обязанностей работника

Код	Обязанность (содержание)	Периодичность выполнения	Трудоемкость единицы работы	Продолжительность, сроки	Дата начала и окончания работы

4. *Основные проблемы работы.* Раздел содержит перечень проблем, с которыми может столкнуться работник в процессе выполнения своих обязанностей.

5. *Права* (в отношении непосредственного руководителя, подчиненных, решаемых вопросов, общения со СМИ и пр.):

- обладание полной самостоятельностью;
- обладание самостоятельностью по всем вопросам, относящимся к соответствующей сфере деятельности;
- обладание самостоятельностью в рамках выполняемых должностных обязанностей;
- обладание самостоятельностью в рамках, определяемых непосредственным руководителем.

6. *Служебные коммуникации* (внутренние и внешние, субъекты, форма).

7. *Ответственность* (финансовая, административная, функциональная, организационно-управленческая).

8. *Оплата труда* (тариф, тарифный коэффициент и пр.).

9. *Совмещение должностей* — выполнение в течение рабочего дня нормальной продолжительности на одном и том же предприятии работ, дополнительных работ, относящихся к одной и той же или нескольким должностям.

В ряде случаев в должностную инструкцию включается раздел «Участие в информационном обмене», содержащий указания о том, какая, от кого, когда, в какой форме должна поступать информация лицу, занимающему данную должность; каким образом она должна изучаться и обобщаться; в какой форме, кому, когда и как впоследствии предоставляться.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель структурного подразделения	(подпись, ФИО, дата)
Начальник юридического отдела	(подпись, ФИО, дата)
Директор по УЧР	(подпись, ФИО, дата)
С должностной инструкцией ознакомлен	(подпись, ФИО, дата)

Характеристику выполнения должностных обязанностей можно дать и с помощью ряда коэффициентов:

$$K \text{ выполнения должностных обязанностей} = \frac{\text{число работ фактически выполненных}}{\text{число запланированных работ}},$$

$$K \text{ оперативности работы} = \frac{\text{общее число выполненных в срок работ}}{\text{число работ, выполненных за период}},$$

$$K \text{ качества выполнения должностных обязанностей} = \left(1 - \frac{\text{число рекламаций}}{\text{число фактически выполненных работ}} \right).$$

Извлечение кубического корня из произведения предыдущих показателей дает *общий коэффициент трудовой дисциплинированности*.

Карта ключевых задач руководителя содержит перечень обязанностей, выполнение которых имеет решающее значение для достижения основных результатов, и сведения об их реализации. Она содержит информацию, на основе которой можно определить:

- > участок работы, где работник нуждается в помощи, и в чем она конкретно может быть выражена;
- > направления повышения квалификации;
- > недостатки организационной структуры;
- > недостатки в управлении, основной и вспомогательной деятельности.

Документ может иметь следующий вид:

- > Фамилия, имя, отчество.
- > Должность и ее место в организации.
- > Основные цели работы.
- > Сферы ответственности.
- > Основные права и обязанности.
- > Перечень ключевых задач руководителя (определяют основные направления деятельности, в течение длительного периода).

Перечень ключевых задач руководителя

Области ключевых результатов и сложные задачи	Цели	Основа оценки	Предложения

Права (полномочия). Раздел охватывает круг вопросов, по которым руководитель вправе принимать самостоятельные решения, давать указания, подписывать или визировать документы, контролировать, представлять, получать необходимую информацию.

Ответственность. В разделе регламентируется персональная ответственность должностного лица за выполнение возложенных на него обязанностей и использование прав, приводятся сведения о субъектах и формах отчетности, критериях оценки результатов.

Основные взаимосвязи. В разделе фиксируются служебные связи с вышестоящими руководителями, коллегами, работниками других подразделений и организаций, необходимые для выполнения должностных обязанностей.

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ДОЛЖНОСТНОЙ СТРУКТУРЫ

Любая организация, и прежде всего коммерческая, стремится к тому, чтобы в ее штате не было лишних сотрудников, ибо это увеличивает расход фонда заработной платы и снижает эффективность работы.

Политика заполнения должностей предполагает реализацию мер по устранению нехватки, избытка или иного несоответствия персонала потребностям организации в настоящий момент или в перспективе.

Этому могут препятствовать:

- > противоречия между экономической и социальной эффективностью;
- > стремление руководителей к поддержанию или расширению власти;
- > соперничество между практиками и теоретиками;
- > стремление администрации избежать массовых увольнений и пр.

Часто возникают ситуации, когда для выполнения определенного объема должностных обязанностей требуется гораздо меньше усилий, чем способен затратить человек в течение рабочего дня, или более низкая квалификация, чем имеется, а применение сверхурочных работ нецелесообразно (на практике обеспечить полную загрузку работников не всегда удается, поэтому необходим вариант, учитывающий догрузку).

Чтобы не нанимать дополнительного работника и не обострять ситуацию с занятостью, фирмы проводят политику *совместительства должностей*. Она предполагает выполнение сотрудником в течение рабочего дня нормальной продолжительности дополнительных работ, относящихся к одной или нескольким из них, что позволяет уплотнить рабочий день, максимально использовать квалификацию специалистов.

Совместительство целесообразно в относительно небольших организациях с ограниченными объемами работ при отсутствии перспектив изменения ситуации. Оно позволяет сократить затраты, повысить заработную плату работников, разнообразить их работу.

Совместительство может происходить как за счет расширения обязанностей в рамках одной и той же функции, так и за счет выполнения обязанностей, связанных с разными функциями.

Условиями эффективного совместительства являются:

- › технологическая и функциональная связь работ;
- › близость их по степени сложности, по профессионально-квалификационному уровню (уменьшает усилия по их освоению);
- › четкая организация сопряжения и пр.

Существуют следующие основные виды совместительства:

- › эпизодическое (например, при подмене заболевших); периодически повторяющееся; постоянное;
- › простое (в рамках одинаковых должностей по одной и той же функции) и комбинированное (разные должности в пределах одной и той же или разных функций);
- › частичное или полное (охват всей совокупности должностных обязанностей или только их части);
- › последовательное или параллельное (выполнение работ, следующих одна за другой, или смежных);
- › одинаковой или различной (более высокой или низкой) сложности;
- › индивидуальное или в рамках коллективной организации труда.

Введению совместительства должна предшествовать подготовительная работа, которая начинается с анализа действующей структуры управления организацией, функциональных и иных взаимосвязей ее отдельных элементов и затрат рабочего времени в подразделениях. Затем, исходя из загруженности работников, определяется перечень работ, по которым необходимо и возможно совместительство, кладущийся в основу персонального подбора кандидатов с учетом квалификации, и организуется их необходимая переподготовка. На завершающем этапе создаются и утверждаются новое штатное расписание.

Если плановый объем работы выполняется гораздо меньшим числом сотрудников, чем предусмотрено штатным расписанием, и многие должности оказываются незанятыми, возникает необходимость рационализации должностной структуры организации.

Одним из методов ее осуществления, получившим название *Introspect* (загляни в себя), был разработан компанией «Дженерал Электрик» в 1975 году. Он применим для любого типа фирм, и покоится на следующих посылах.

1. Руководители всех рангов получают зарплату за функции руководства подчиненными, на выполнение которых они должны затрачивать не менее 65% своего времени. Остальное время затрачивается на анализ, планирование, ведение документов.

2. Руководители должны иметь такое количество подчиненных, чтобы за время, отводимое для руководства, им удавалось общаться с каждым из них.

3. Количество сотрудников в аппарате должно быть минимально необходимым.

4. Дублирование управленческих функций недопустимо.

Метод позволяет сократить управленческий персонал на низовом и среднем уровне на 25–40%. Он предполагает составление двух документов:

1) анкеты по аттестации должности, заполняемой руководителями на своих подчиненных и содержащей сведения об их функциях, о соответствии должности, возможности замены более достойными лицами;

2) организационного листка, заполняемого руководителем на себя и содержащего информацию о структуре организации (подразделения), подчиненности, распределении рабочего времени в пределах 5%-ных отрезков.

На основе полученных данных разрабатывается организационная карта аппарата управления в виде рисунка, изображающего «дом с двускатной крышей». Под «крышей» помещается название организации или подразделения, фамилия руководителя, соотношение числа руководителей и подчиненных, затраты на оплату труда руководителей на 1 доллар оплаты труда подчиненных.

В «комнатах» приводится информация об отдельных подразделениях (шифр, название подразделения, основные функции, фамилия руководителя, его годовой фонд заработной платы и доля от заработной платы непосредственного начальника (не должна превышать 75%), сведения о качестве работы и потребности в его замене, а также сведения о количестве секретарей руководителя, фактическом и желательном числе подчиненных, доле затрат времени на руководство подчиненными и помощь другим подразделениям).

В «пристройке» к «дому» приводятся сведения о количестве руководителей, секретарей, подчиненных, об общем количестве работников.

На основании этих данных:

1) определяется среднее нормативное количество исполнителей на одного руководителя;

2) рассчитывается плановая численность руководителей (путем деления фактической численности исполнителей на норму управляемости);

3) полученные данные сравниваются, и определяется степень недогрузки руководителей;

4) определяется, кого из них необходимо уволить. Для этого по каждому подразделению:

– формируется перечень типовых функций руководителя;

– анализируются руководящие должности;

– оценивается степень загрузки руководителя (если она меньше 0,2, подразделение сливается с другими, а должность руководителя ликвидируется).

При этом обязанности руководителей подразделений должны быть аналогичными или совместимыми, сливаемые подразделения компактно распределены в пространстве; задания, выполняемые подразделениями, — схожими, слияние должно не требовать дополнительных руководителей и приносить эффект. Применение метода иллюстрируется следующим примером.

Таблица 7.8

Иллюстрация применения метода Introspect

Руководитель	Число подчиненных факт/норма	% времени на руководство	% времени на вторичные функции	% времени на помощь другим	% времени на управление
Вишман	3/8	60	20	—	80
Розенталь	6/12	60	25	—	85
Лейпинг	3/12	25	20	10	55
Тейлор	1/12	25	35	—	60
		170	100	10	280

Нормативно необходимая численность подчиненных в четырех подразделениях = $8 + 12 + 12 + 12 = 44$, т. е. один низовой руководитель на 11 подчиненных. Фактически в них 13 подчиненных. Поэтому один руководитель может быть полностью загружен, а остальные переведены в подчиненные или уволены.

В соответствии с условиями руководители должны тратить на управление 100% времени, а четверо фактически тратят 280%, таким образом, 180% тратятся излишне, что соответствует нагрузке двух руководителей. Их можно перевести в подчиненные. Чтобы решить этот вопрос конкретно, необходимо провести дополнительный анализ.

Переводить нужно Лейпинга и Тейлора, которые затрачивают меньше других времени на управление. Тогда у одного из оставшихся двоих должно быть 15 подчиненных. Если их добавить Вишману, его коэффициент загрузки составит 1,88 (15/8), а, если Розенталя — 1,25 (15/12). В этих условиях Вишман может не справиться. У Розенталя он более приемлем, поэтому он может быть назначен руководителем. Вишмана можно переместить по горизонтали или предложить повышение. Розенталь же фактически повышает свой статус за счет роста числа подчиненных.

В то же время нередко встает вопрос о создании новой должности. Решая вопрос об этом, необходимо выяснить ее функции, чем она выгодна и необходима ли вообще (или достаточно новых обязанностей), не выполняется ли соответствующая работа еще кем-нибудь, могут ли существующие сотрудники с ней справиться, какие для этого нужны навыки, сколько времени и средств требуется на переобучение.

При этом для новых должностей целесообразно придумывать громкие названия.

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТИ (РАБОЧЕГО МЕСТА)

Отдельные элементы должности (рабочего места) стали анализировать с 1950 г. после Первого международного конгресса по оценке труда. Речь шла о квалификации исполнителей, их ответственности за процесс и средства производства; безопасности; психофизиологических возможностях.

Результаты анализа предназначены для нужд организационного проектирования; поиска кандидатов; оценки исполнителей; подготовки и переподготовки; планирования карьеры; стимулирования; обеспечения техники безопасности.

Анализ рабочего места позволяет выявить:

- › нежелательные факторы окружающей среды;
- › негативные моменты, влияющие на состояние здоровья работников;
- › время, требуемое для выполнения основных операций;
- › операции, которые можно сгруппировать или объединить;
- › способы организации рабочего места, позволяющие увеличить производительность;
- › условия труда, соответствующие имеющимся нормативам;
- › физические и личностные характеристики, опыт и образование, которыми должен обладать работник;
- › место каждого сотрудника в структуре организации.

На основе результатов анализа осуществляется оценка рабочих мест с точки зрения их ценности для организации. Для этого используются следующие методы.

1. Ранжирование в соответствии со сложностью выполняемой работы и степенью ответственности исполнителей. Сначала происходит в подразделениях, а затем на уровне организации.

2. Сопоставление уровня заработных плат. Осуществляется сразу же в рамках организации и предполагает, что у сотрудников одинакового класса должна быть и близкая заработная плата. Преимущества метода — в разбиении всех должностей по взаимосвязанным группам; недостаток — сложность сопоставления отдельных видов деятельности.

3. Сопоставление факторов. Состоит в том, что специальная комиссия выбирает 10–29 репрезентативных должностей (от самых высоких до самых низких), каждая из которых ранжируется по 5 факторам (напряженность умственного труда, напряженность физического труда, квалификация, ответственность, условия труда). По каждому из них должность оценивается по 5-балльной шкале. Затем в заработной плате каждой из репрезентативных должностей выделяются доли, приходящиеся на каждый фактор. Для этого присвоенное ему число баллов умножается на отношение числа баллов, присвоенных каждому фактору, к их общей сумме. Остальные рабочие места сопоставляются с репрезентативными и определяется уровень заработной платы для каждого. Метод обеспечивает гибкость при определении заработной платы, но он сложен.

4. Очковая система. Выбираются факторы, характеризующие каждую должность (рабочее место), и каждому присваивается определенное количество баллов, которые затем суммируются. Этот метод очень трудоемок.

СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- Службы УЧР — история и современность
- Численность и структура служб УЧР
- Принципы деятельности служб УЧР
- Руководитель службы УЧР и его обязанности
- Функции линейных руководителей в сфере УЧР
- Обязанности сотрудников служб УЧР
- Основные функции служб УЧР
- Участие служб УЧР в осуществлении воинского учета
- Службы ЧР и организация социального партнерства
- Маркетинговая деятельность служб ЧР

СЛУЖБЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, ИХ СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ

Службы человеческих ресурсов считаются своего рода визитной карточкой организации, хотя и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников, а лишь помогают руководству ее и подразделений решать связанные с ним вопросы. Их структура зависит, прежде всего, от функций, которые они выполняют, а также от числа работников организации.

В советский период практически на всех предприятиях и учреждениях существовали отделы кадров — прообразы современных служб УЧР, выполнявшие функции по их комплектованию и учету. Но эти функции были иными, чем в условиях рыночной экономики, например, они не вели переговоров об условиях и оплате труда, не занимались активным поиском и привлечением новых работников, не осуществляли кадрового планирования и пр.

Отдел кадров тесно сотрудничал с отделом труда и заработной платы, отделом охраны труда и техники безопасности, отделом по социальному развитию, партийными и профсоюзными органами.

Отделы кадров в СССР осуществляли оформление приема и увольнения работников и ведение их личных дел; ознакомление их под расписку с приказами руководства; выдачу справок; разноску данных о них по личным карточкам и трудовым книжкам; ведение воинского учета и переписку с военкоматами и райсобесами; ведение книги приказов и трудовых книжек; составление описи дел, формирование дел в архивы; подготовку приказов по персоналу (о служебных перемещениях, поощрениях и наказаниях; о премировании за выслугу лет и по итогам года и пр.); оформление больничных листов; организацию повышения квалификации; контроль над студентами, направленными организацией на обучение; участие в работе квалификационных комиссий; ведение табельного учета; консультирование сотрудников; составление распорядка рабочего времени; организацию сельскохозяйственных работ; переписку со сторонними организациями и пр. При этом отдел кадров, занимаясь перечисленными вопросами, не имел право голоса.

Вопрос об использовании специалистов по УЧР возникает тогда, когда число работников приближается к 50, о создании службы — при наличии 100–150 работников, а полноценной — когда их число достигает 200–500 человек. В небольших (100–200 занятых) организациях в составе службы УЧР чаще всего находятся 1–2 специалиста (включая руководителя) и 1–2 вспомогательных работника. При численности сотрудников 200–500 имеется уже 2–3 специалиста и два вспомогательных работника. При 1000 занятых служба ЧР включает 10–13 чел. (руководитель, 5–6 специалистов и такое же число вспомогательных работников). При числе занятых свыше 2,5 тыс. — это уже до 20 специалистов и руководителей и до 15 технических работников (в английской фирме «Маркс и Спенсер» кадровая служба состоит из 800 чел.).

Но в целом многочисленные попытки найти оптимальное соотношение между общей численностью сотрудников организации и величиной службы ЧР до сих пор не увенчались успехом. Можно лишь с определенностью утверждать, что ее штат зависит от сложности и разнообразия деятельности организации и сферы, в которой она функционирует (в обслуживании доля кадровиков выше).

В настоящее время установился примерный норматив: на 1 тыс. работающих — 10–15 работников службы управления ЧР, из которых 6 должны иметь высшее специальное образование. Эта величина снижается с ростом самой организации (в крупных всегда имеется возможность сэкономить на численном составе службы УЧР без заметного ущерба). В США в службах ЧР занято в среднем 10–15 чел. на 1000 работающих, в России — 10, в Германии и Франции — 13–15, Японии — 40. Их число нецелесообразно сокращать ниже определенного уровня в силу того, что служба УЧР должна обеспечивать в полном объеме функционирование всех областей трудовых отношений.

Юридически самостоятельные подразделения децентрализованной организации обязаны нести ответственность за управление собственными ЧР в рамках стратегических и политических ориентиров, вырабатываемых центром. Поэтому служба УЧР головной структуры может быть минимизирована и заниматься только разработкой стратегии и политики в сфере УЧР, рекомендаций по их привлечению и отбору, развитию карьеры.

Она также при необходимости занимается вопросами вознаграждения и дополнительных льгот для руководителей высшего звена, координирует ведение

переговоров с представителями работников и профсоюзами по поводу соглашений об условиях работы.

Сегодня на Западе внедряется следующая концепция вариантов организации службы человеческих ресурсов.

Внутреннее агентство. Служба ЧР рассматривается как центр затрат, и за все виды ее услуг взимается плата.

Внутренняя консультационная служба. Служба ЧР продает свои услуги внутренним заказчикам — руководителям подразделений, которые могут обращаться и в другие места, если они не удовлетворены теми услугами, которые им были оказаны.

Предприятие внутри предприятия. Вокруг некоторых видов деятельности службы ЧР образуются почти независимые структуры, которые могут продавать свои услуги не только внутри организации, но и вовне.

Внешняя консультационная служба. Подразделения организации прибегают к помощи и советам внешних независимых фирм.

Общей чертой всех вышеперечисленных вариантов является то, что за оказание услуг взимается плата и заключается контракт, который может содержать соглашение об уровне оказываемых услуг.

В структуре служб человеческих ресурсов выделяют несколько блоков.

1. Подразделения по оформлению и учету движения работников, связанные с формированием ЧР (комплектование, изучение, подготовка, расстановка, увольнение), ведением кадрового делопроизводства; анализом текучести и дисциплины труда; подготовкой кадровых приказов и др.

2. Подразделения, осуществляющие распределение и перераспределение работников (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения).

3. Подразделения, отвечающие за эргономику, техническую эстетику, охрану окружающей среды.

4. Подразделения, ведающие охраной труда и техникой безопасности. Они призваны контролировать соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников; проводить работу по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, созданию здоровых условий труда на каждом рабочем месте.

5. Подразделения, разрабатывающие нормативы по ЧР (например, производительности, затрат времени).

6. Подразделения, участвующие в разработке стратегий и планов организации и формирующие стратегию кадровой работы.

7. Подразделения трудовых отношений, осуществляющие социально-психологическую диагностику, регулирование межгрупповых и межличностных конфликтов и стрессов, соблюдение этических норм, отвечающие за контакты с профессиональными союзами и советом трудового коллектива, поддержание занятости, профориентацию.

8. Подразделения, занимающиеся планированием и прогнозированием потребности в человеческих ресурсах, связями с государственной службой занятости и кадровыми агентствами, учебными заведениями и иными «поставщиками работников», анализом кадрового потенциала, его текущей и перспективной оценкой, маркетингом.

9. Подразделения развития персонала, организующие обучение, подготовку, переподготовку и повышение квалификации, методическое руководство учебным процессом; создание методических материалов и программ по обучению, его методики; профессиональную и социально-психологическую адаптацию, работу с молодыми специалистами.

10. Подразделения, осуществляющие разработку концепции оплаты труда и тарифной политики, координацию тарифов и уровня заработной платы, организацию ее выплаты.

11. Подразделения анализа и развития системы стимулирования труда, производящие нормирование и тарификацию работ, разработку систем оплаты, материального и морального вознаграждения, участия в прибылях.

12. Подразделения, оказывающие правовые услуги работникам, решающие вопросы трудовых отношений, согласовывающие распорядительные документы, готовящие проекты коллективных договоров.

13. Подразделения, ведающие планированием социального развития, организацией медицинского обслуживания, питания, быта и отдыха работников, детскими учреждениями, развитием физической культуры и спорта, оформлением пенсий и проведением работы с ветеранами труда, оформлением медицинского и других видов страхования работников; организацией выплаты всех видов пособий, обеспечением санаторно-курортными путевками и пр.

14. Подразделения по информационному обеспечению и анализу информации о человеческих ресурсах.

15. Подразделения, связанные с обеспечением организации руководящими кадрами, работой с резервом.

16. Подразделения, осуществляющие совершенствование управления и организационной структуры.

Службы человеческих ресурсов могут быть организованы по функциям и по объектам, быть иерархическими и не иерархическими, централизованными и децентрализованными.

Их деятельность опирается на ряд принципов, к которым можно отнести:

- > стратегическую ориентированность в соответствии с интересами и целями организации;
- > учет особенностей организации;
- > сотрудничество со всеми заинтересованными лицами;
- > ориентацию на достижение социальной и экономической эффективности мероприятий по УЧР и пр.

РУКОВОДИТЕЛЬ И СОТРУДНИКИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Стратегический и интегративный характер функции управления человеческими ресурсами, более широкое вовлечение в ее осуществление линейного руководства, а также повышение ее консультативного характера приводят к не-

обходимости ее профессионализации. Если раньше начальником отдела кадров мог быть практически любой ответственный человек (часто из военных — отставников), способный управлять небольшим штатом служащих невысокой квалификации, то сегодня произошло повышение его статуса до уровня высшего звена управления.

Во многих случаях службы УЧР на Западе возглавляются вице-президентами, занимающими вторые места в управленческой иерархии, преимущественно молодыми энергичными людьми в возрасте 32—40 лет, обладающими гибким, прогрессивным мышлением, широким взглядом на вещи, подготовкой в области экономики, права, психологии, социологии. Без их участия не принимается ни одно серьезное решение.

Их обязанности:

- › руководство разработкой и реализацией политики и стратегии УЧР, пилотажных проектов и созданием организационных механизмов их обеспечения; консультирование по этим вопросам высшего руководства и собственников организации;
- › руководство (курирование) службой управления человеческими ресурсами;
- › изучение должностных позиций, определение функциональных обязанностей основных сотрудников и требований к ведущим специалистам; разработка штатной структуры организации;
- › согласование с первыми лицами кандидатур руководителей основных подразделений, их обучения и стажировки (в том числе за рубежом); сметы расходов на УЧР, штатного расписания, численности сотрудников, уровня оплаты их труда и пр.;
- › общий контроль состояния рынка труда, разработка стратегии привлечения и закрепления работников;
- › организация подбора кандидатов на руководящие должности, инициирование планирования карьеры и служебных перемещений;
- › обеспечение соблюдения условий трудовых договоров, социального партнерства; участие в разрешении трудовых конфликтов и споров;
- › создание благоприятных условий труда и психологического климата в организации и подразделениях; формирование приверженности работников организации;
- › подписание (визирование) приказов по личному составу и утверждение руководящих документов (например, программ развития человеческих ресурсов, предложений аттестационных комиссий); рассмотрение отчетов, принятие по ним решений и контроль их исполнения;
- › участие в оценке деятельности руководителей высшего и среднего звена;
- › контроль ведения кадрового делопроизводства и документооборота в соответствии с имеющимися стандартами, состояния внутренней системы учета и базы данных по ЧР; постановка аудита человеческих ресурсов;
- › организация обучения и повышения квалификации сотрудников;
- › руководство разработкой и совершенствованием системы мотивации: вознаграждения, содержания социального пакета, гарантий и ком-

пенсаций для работников; помощи им в решении социально-бытовых проблем;

- › взаимодействие со службой безопасности с целью предотвращения нарушений со стороны работников.

Европейская ассоциация директоров отделов кадров составила следующий портрет руководителя службы управления человеческими ресурсами: он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, скромным, строгим, доступным в общении, разносторонне образованным, способным к размышлению, а также дипломатом, психологом, добрым советчиком. Кроме того, он должен обладать интуицией, уметь слушать и внушать доверие.

Обязанности линейных руководителей в сфере УЧР:

- › планирование совместно со службами ЧР потребности в работниках по отдельным профессиям, их подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- › подбор, подготовка и расстановка работников внутри подразделений;
- › создание условий труда, снижающих текучесть сотрудников;
- › контроль развития и повышения квалификации ЧР;
- › оформление документов по учету использования рабочего времени;
- › обеспечение выполнения подчиненными правил внутреннего распорядка;
- › вынесение работникам подразделения поощрений и взысканий;
- › представление в кадровые службы необходимых отчетов.

Обязанности сотрудников служб УЧР состоят в:

- › хорошем знании трудового законодательства, методических, нормативных и других материалов, относящихся к работе с ЧР; основ социологии, психологии; передового отечественного и зарубежного опыта;
- › владении современными методами оценки работников, составления долгосрочных и текущих планов работы с человеческими ресурсами;
- › умении пользоваться социальными технологиями управления;
- › обладании представлением об организации и ее подразделениях, их основных функциях, о перспективах развития, динамике рынка рабочей силы;
- › знании основ научной организации труда, производства и управления.

В целом в настоящее время принято говорить о трех моделях сотрудников службы УЧР.

1. *Попечитель работников*, заботящийся о их здоровых условиях труда и благоприятном психологическом климате. Его должностной статус в этой модели довольно невысок — это клерк, имеющий подготовку бакалавра в области прикладной социологии или психологии и помогающий линейным руководителям проводить политику в отношении наемных работников.

2. *Специалист по индивидуальным и коллективным трудовым договорам* (контрактам). В крупных организациях, массово использующих низко квалифицированный труд, он осуществляет административный контроль соблюдения условий трудового договора и регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с советом трудового коллектива и профсоюзами. Это требует, как

правило, полноценной юридической подготовки, предпочтительно магистерской, которая обеспечивает ему довольно высокий статус в организации.

3. *Архитектор кадрового потенциала организации*, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной ее стратегии. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное соответствие составляющих потенциала ЧР. Обычно речь идет о руководителе службы ЧР, входящем в состав высшей администрации, желательны — выпускнике магистратуры или МВА.

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СЛУЖБ УЧР

В любом случае функции управления человеческими ресурсами в организации, на предприятии напрямую зависят от целей и задач.

Сегодня главными функциями служб УЧР являются следующие.

Достижение стабильности коллектива и обстановки «социального мира».

Обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик человеческих ресурсов целям организации (главная задача).

Помощь администрации в деле формировании стратегии и организационных изменений, создания благоприятного психологического климата, предотвращения или улаживания конфликтов.

Участие в реализации политики социального партнерства.

Изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников, разработка рекомендаций по рациональному их использованию в соответствии со способностями, профессиональным уровнем.

Организация переобучения и повышения квалификации сотрудников, стимулирование профессионального роста и творческой активности, создание необходимых условий для развития, эффективного использования их знаний, навыков и опыта.

Прогнозирование текущей и перспективной потребности в ЧР и источников ее удовлетворения.

Создание благоприятных условий труда, поиск путей снижения травматизма, укрепления технологической и трудовой дисциплины.

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

Формирование и поддержание организационной культуры.

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

Анализ состава работников организации, составление штатных расписаний.

Организация привлечения, отбора, перемещения, увольнения работников, комплектование трудовых коллективов с учетом психологической совместимости людей.

Изучение и оценка кадров руководителей, специалистов и представление администрации рекомендаций по замещению вакантных должностей теми или

инными лицами с учетом их совместимости с окружающими, создание кадрового резерва и работа с ним по специальным программам.

Формирование оптимального управленческого аппарата, определение перспективной и текущей потребности в руководителях.

Ведение кадрового делопроизводства и работа с кадровыми документами (карточки, анкеты, характеристики, справки, аттестационные материалы и пр.), составление отчетов.

Разработка положений и регламентов по различным аспектам работы с ЧР, трудовых нормативов.

Участие в оценке и аттестации работников и проведение мероприятий по ее итогам на основе разработанной системы показателей, отражающих результаты деятельности трудовых коллективов и отдельных работников.

Изучение потребностей и интересов различных категорий работников и имеющихся возможностей для их удовлетворения.

Заключение трудовых договоров, контроль их исполнения, участие в ведении тарифных переговоров.

Организация планирования карьеры.

Разработка и внедрение современных систем оплаты труда и премирования, ориентированных на конечный результат.

Обеспечение оптимального распорядка дня, графиков работы, отпусков.

Оптимизация коммуникаций.

Организация процесса адаптации новых работников, в том числе молодых специалистов, изучение причин текучести кадров в трудовых коллективах.

Осуществление связи со службами занятости, кадровыми агентствами, учебными заведениями, центрами переподготовки.

Проведение исследований в области УЧР, изучение опыта работы с ними в других организациях.

Аттестация рабочих мест (позволяет определить уровень их морального и физического износа, узкие места в работе оборудования и подразделений, перспективы его совершенствования, выявить материальные резервы производства, в том числе что можно реализовать на сторону, какие помещения можно сдать в аренду и т. п.).

Мониторинг социально-психологического климата, анализ факторов, определяющих поведение работников, причин возникающих противоречий и споров, социальной напряженности, урегулирование конфликтов.

Взаимодействие с советом трудового коллектива, профсоюзной организацией.

Организация и проведение корпоративных мероприятий.

Подготовка коллективного договора.

Защита интересов работников в отношении улучшения условий труда, уровня вознаграждения, оказания социальных услуг.

Выдвижение инициатив по совершенствованию УЧР.

Понятно, что на различных фазах жизненного цикла организации функции службы УЧР неодинаковы.

При ее становлении она еще отсутствует, и кадровые мероприятия осуществляет в основном первое лицо. Речь идет о проектировании организационной структуры, привлечении, отборе и обучении сотрудников, формировании требований к ним, выплате вознаграждения, стимулировании и пр.

На фазе интенсивного роста в задачи созданной службы УЧР входит привлечение новых сотрудников в соответствии с расширением деятельности, развитие организационной культуры, формализация правил и норм поведения, увольнение, организация повышения квалификации, разработка системы критериев оценки персонала, продвижения, перемещения и пр.

На фазе стабилизации встают задачи формирования резервов, планирования карьеры, привлечения специалистов для новых направлений деятельности, переобучения и повышения квалификации и пр.

На фазе *кризиса* важную роль играет диагностика потенциала человеческих ресурсов, решение вопросов преобразования организации, увольнений или переобучения тех, кто не вписывается в ее новый облик.

Качество и эффективность работы служб УЧР косвенно можно определить по изменению производительности труда, текучести кадров, числа прогулов, несчастных случаев, масштабов брака, количества жалоб, заявок о переводе на другую работу, величины экономии, возникающей в результате укрепления трудовой дисциплины и устранения потерь времени; по снижению доли расходов на персонал; по улучшению условий труда и охраны здоровья работников и пр. Качество определяется на основе экспертных оценок, а эффективность — как соотношение темпа роста прибыли до уплаты налогов и темпа роста затрат на одного работника.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СЛУЖБЫ УЧР С ВОЕНКОМАТАМИ

В небольших организациях, где нет специально предназначенных для этого подразделений, одной из основных функций служб ЧР является ведение воинского учета, как общего (лиц, не забронированных за организацией на период мобилизации и военного времени), так и специального (лиц, имеющих бронь).

В рамках осуществления воинского учета службы УЧР обязаны:

- › устанавливать, состоят ли принимаемые на работу лица на воинском учете; проверять при оформлении на работу у состоящих в запасе кандидатов военные билеты (приписные свидетельства), а у призывников — соответствующие удостоверения и направлять их для постановки на воинский учет в военкоматы и другие соответствующие органы;
- › обеспечивать полный и качественный воинский учет работников, регулярно сверять сведения из их личных карточек (форма Т-2) с документами воинского учета военкоматов и других государственных органов;
- › оповещать сотрудников о вызовах в военкомат и создавать условия их своевременной явки;
- › по запросу военкомата направлять требуемые сведения о военнообязанных сотрудниках, в том числе о забронированных на период мобилизации

или военного времени; в двухнедельный срок информировать его о принятых на работу (уволенных) лицах;

› заполнять необходимые учетные формы и пр.

Документы воинского учета в организации должны содержать следующие сведения о работниках: фамилию, имя, отчество; место постоянной регистрации; семейное положение; степень годности к воинской службе по состоянию здоровья; сведения о прохождении военной (альтернативной гражданской) службы и военных сборов; данные об образовании, гражданских и военно-учетных специальностях, спортивных разрядах и званиях; сведения о привлечении к уголовной ответственности, наличии судимости; информацию о бронировании на период мобилизации или военного времени.

МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СЛУЖБЫ УЧР

Одной из базовых функций службы УЧР в современных условиях может стать маркетинг ЧР, который рассматривается как *вид управленческой деятельности*, направленный на выявление и обеспечение потребности организации в них. В широком смысле он понимается как *определенная философия управления человеческими ресурсами*; в узком — как *особая функция службы УЧР, которая состоит в анализе внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности; разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала*.

К направлениям маркетинговой деятельности в области ЧР относится разработка профессиональных требований к работникам, определение качественной и количественной потребности в них; расчет необходимых затрат, выбор источников и методов привлечения ЧР.

Маркетинг ЧР можно разделить на внешний (маркетинг на рынке труда) и внутренний (маркетинг работников).

Первый занимается анализом внешней среды организации, изучением и прогнозированием рынка рабочей силы для нее, осуществлением рекламной деятельности и формирования имиджа, привлечением кандидатур для работы в ней и пр. Маркетинговая деятельность на рынке труда также помогает организации приспособиться к его текущей конъюнктуре (например, путем предложения более высокого заработка потенциальным претендентам).

На уровне организации роль маркетинга ЧР заключается в поиске условий эффективного, с точки зрения работодателя, использования рабочей силы. Поэтому, прежде чем выбрать оптимальный способ управления человеческими ресурсами, целесообразно провести комплексное маркетинговое исследование, включающее в себя изучение их конкурентоспособности, внутренней кадровой ситуации, возможности обеспечить эффективную занятость работников.

Специалисты проводят сравнение привлекательности рабочих мест для сотрудников организации (внутренний рынок труда) и претендентов, намеревающихся занять соответствующие должности (внешний рынок труда), выявляют

факторы, влияющие на нее в настоящий момент и в перспективе. Сравнение притязаний претендентов с возможностями организации и конкурентов их удовлетворить позволяет разработать план соответствующих мероприятий и обеспечить результативное позиционирование организации на рынке труда.

Новым направлением деятельности служб УЧР является обособление подбора руководителей и уникальных специалистов через специальные поисковые структуры (executive search firms).

СЛУЖБЫ УЧР И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Одной из важнейших функций служб УЧР сегодня становится организация социального партнерства, под которым понимается система взаимосвязанных действий администрации, трудового коллектива, профсоюзов и иногда представителей государства, нацеленных на поддержание социальной стабильности в организации.

Социальное партнерство означает, прежде всего, признание различия и взаимозависимости интересов предпринимателей, с одной стороны, и наемных работников — с другой, а поэтому необходимости сотрудничества их для достижения общих целей. Управление человеческими ресурсами играет важнейшую роль в развитии этого процесса и в использовании его как инструмента повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

В рамках социального партнерства стороны берут на себя определенные обязательства:

работники — увеличивать производительность труда, добиваться высокого качества работы, соблюдения сроков выполнения задания, производственной и трудовой дисциплины, нести свою долю ответственности за конечные результаты;

администрация — поддерживать занятость и предотвращать массовые увольнения, материально стимулировать работников и своевременно индексировать заработную плату в соответствии с ростом цен, выплачивать социальные пособия при временной трудоспособности, потере работы и пр.;

правительство — обеспечивать предприятие госзаказами, ресурсами, осуществлять протекционизм, социальное обеспечение и переквалификацию лиц, потерявших работу.

В рамках социального партнерства работникам предоставляется возможность участвовать в рассмотрении и оценке текущих и перспективных социальных программ, планов культурных и оздоровительных мероприятий, улучшения условий труда, отдыха, питания; в пересмотре норм выработки, утверждении систем оплаты и индексации доходов.

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

Основой социального партнерства является обоюдная заинтересованность работодателей и работников в более эффективном функционировании организации, которое достигается путем разумного сочетания оптимальной страте-

гии и тактики хозяйственной деятельности с добросовестным и инициативным трудом. Успешное сотрудничество в этой области вместо конфронтации приносит дополнительную прибыль и не только обогащает собственника, но дает возможность повышать благосостояние работников и их семей.

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

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

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

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

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

В коллективный договор включаются взаимные обязательства по таким вопросам, как:

- > формы, системы, размер оплаты труда; денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- > механизм корректировки оплаты труда, исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных в договоре;
- > поддержание занятости, переобучение, условия высвобождения работников;
- > продолжительность рабочего времени, времени отдыха, отпусков;
- > улучшение условий и охраны труда работников, социальное страхование;
- > соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- > экологическая безопасность и охрана здоровья персонала на производстве;
- > льготы для лиц, совмещающих работу с производством;
- > отказ от забастовок по условиям, включенным в договор, в случае их своевременного и полного выполнения;

- › порядок контроля выполнения договора, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования профсоюзов и иных уполномоченных работниками представительных органов.

С учетом экономических возможностей организации в коллективный договор могут включаться и другие статьи, в том числе о более льготных социальных условиях для работников данной организации по сравнению с нормами, предусмотренными законодательством и отраслевыми соглашениями. Речь идет о дополнительных отпусках, прибавках к пенсии и снижении пенсионного возраста, компенсации транспортных расходов, бесплатном или частично оплачиваемом питании на производстве, в школе и дошкольных учреждениях, об иных дополнительных льготах и компенсациях.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА СЛУЖБЕ УЧР

Перспективным направлением работы служб УЧР является его объединение с интернет-технологиями, с помощью которых открываются такие возможности, как удаленный доступ для сотрудников и руководителей; дистанционное обучение; опросы и оценка сотрудников, взаимодействие со страничками в социальных сетях, поиск необходимой информации, интерактивное управление внештатными сотрудниками и фрилансерами.

Информационные и облачные технологии предполагают новые способы осуществления межличностных отношений поиска, развития и поддержания контактов, в которых взаимный обмен информацией и опытом способствует развитию и достижению успеха участников.

Налаживание полезных долгосрочных связей в социальных сетях — нетворкинг — сегодня выступает инструментом УЧР организации, в том числе в рамках такого нового направления, как управление талантами, целью которого является их поиск и применение.

Этот процесс, в котором в передовых организациях участвуют руководители всех уровней, становится непрерывным и системным. Его основой является облачная система, а инструментом — мобильные устройства и социальные сети, объединяющие множество потенциальных сотрудников, через которые отслеживается их карьера, опыт и навыки, начиная с даты найма, поведение в различные моменты жизни, его анализ и оценка, устанавливаются необходимые контакты, делаются предложения о сотрудничестве.

Многие из работодателей имеют свои странички в социальных сетях, через которые продвигают позитивный имидж компании и привлекают потенциальные таланты.

Эффективными инновационными методами привлечения талантов являются поиск общих знакомых; смартфон-активность; интеллектуальные сайты вопросов; профессиональные сообщества, форумы интернет-ресурсов; посещение тематических конференций, выставок. Задача служб УЧР в этой сфере состоит в том, чтобы сделать эти процессы на основе обратной связи более интерактивными, прозрачными.

ЭТО ПОЛЕЗНО

ПРИМЕР «ПРОФИЛЯ УСПЕХА» ДОЛЖНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СЛУЖБЫ УЧР

А. Специальные знания и функциональные компетенции	Базовый уровень	Сильный уровень	Лидерский уровень
Знание функциональных особенностей бизнеса компании (подразделений) и ее окружения			×
Навыки в области стратегического планирования			×
Навыки в области внедрения процесса управления по целям			×
Знание основных технологий в области подбора, отбора и найма высшего управленческого персонала			×
Навыки формирования кадрового резерва на управленческие позиции		×	
Навыки в области разработки оптимальной системы мотивации персонала			×
Навыки разработки и осуществления организационных изменений в компании			×
Знание законодательных и нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность предприятия по управлению персоналом		×	
Способность вести несколько проектов одновременно			×
Управление конфликтами			×
Б. Личностные качества и компетенции		×	
Системное мышление, системный подход к решению проблем			×
Принятие решений, отнесенных к его компетенции		×	
Аналитические способности			×
Гибкость, способность быстро и адекватно реагировать		×	
Способность к обучению			
В. Управленческие и социальные компетенции			×
Организаторские способности			×
Делегирование полномочий			×
Умение управлять проектами		×	
Умение управлять временем		×	
Навыки проведения презентаций и переговоров			×
Умение слушать других, принимать обратную связь			×
Влияние, умение убеждать, отстаивать мнение			
Г. Стратегические и культурные компетенции			
Умение работать в команде			×
Клиентоориентированность			×
Ориентация на результат, на достижения			×
Креативность (инновационные способности)			×
Способность ретранслировать знания и навыки		×	

- Трудовая деятельность и факторы, влияющие на нее
- Виды трудовой деятельности
- Условия эффективности трудовой деятельности
- Управленческая деятельность и ее структура
- Классификация управленческой деятельности
- Организация и рационализация управленческой деятельности
- Графические модели организации управленческой деятельности

ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Трудовая деятельность — способ проявления социальной активности, направленной на преобразование окружающего мира. Она должна давать средства к жизни, соответствовать квалификации работника, его интересам и склонностям; позволять проявлять инициативу, справедливо оцениваться.

Д. Х. Голдторп, Д. Локвуд и другие исследователи выделяют четыре основных ориентации на работу.

1. *Инструментальная ориентация* — работник рассматривает труд преимущественно как средство получения необходимого вознаграждения для поддержания уровня жизни, соответствующего его статусу.

2. *Бюрократическая ориентация* предполагает приверженность организационным ценностям, нормам, высокую дисциплину в надежде на гарантии занятости и продвижение по службе.

3. *Ориентация на основе солидарности* — работа в организации понимается как групповая деятельность в надежде как на общественное, так и на денежное вознаграждение. Такая ориентация приводит члена организации к идентификации либо с организацией, либо с коллективом.

4. *Профессиональная ориентация* — работник испытывает чувство удовлетворения от труда, требующего специальных знаний.

Изучая деятельность, Ф. Тейлор, Ф. Гилберт пришли к выводу, что она представляет собой повторяющийся набор некоторых основных компонентов. Каждый относительно законченный компонент, связанный с достижением конкретных целей, называется действием, или операцией (действие, в котором проявляется отношение личности к другим, — поступок). Их совокупность,

упорядоченная во времени и пространстве, образует процесс, имеющий начало и конец, с точным определением входов и выходов

Процессы, как и операции, могут быть формальными (документально предписанными, имеющими определенный порядок осуществления, лиц, официально назначенных ответственными, и пр.) и неформальными, основанными на психологическом контракте. Поскольку наличие, наряду с формальными, неформальных элементов неизбежно, важной задачей является определение их оптимального соотношения. Это обеспечит всему процессу минимальную сложность и трудоемкость.

Любая трудовая деятельность характеризуется масштабом и сложностью (количеством и разнообразием операций, которые работник должен выполнять); степенью владения технологией и самостоятельности исполнителя в деле принятия решений; отношением работников к ней.

Сегодня в трудовой деятельности произошли и продолжают происходить значительные изменения.

Снижается ее неквалифицированная составляющая и увеличивается квалифицированная, особенно интеллектуальная. Это требует соответствующих работников, которые нередко оказываются более опытными и знающими в своей сфере, чем их руководители. Если прежде задача последних сводилась к организации подчиненных для выполнения рутинной работы, то сейчас ее выполняют машины. Поэтому от них требуется выявлять таланты, поощрять творчество, налаживать благоприятный психологический климат.

Сокращается сфера индивидуальной деятельности и увеличивается коллективной, прежде всего связанной с реализацией различных проектов, что требует от сотрудников отходить от узкой специализации и расширять диапазон навыков и знаний.

На трудовую деятельность оказывают влияние:

1) особенности решаемых задач (масштаб, сложность, значимость, связанность элементов, содержательность, увлекательность, возможность применить имеющиеся знания, квалификацию и навыки на практике, содействовать развитию);

2) особенности задания (конкретность, уровень вознаграждения и заинтересованность в нем, связь с другими заданиями);

3) внешняя среда (условия труда, время работы, организация рабочего места, транспортная усталость и т. п.);

4) социальная среда и место в ней исполнителя (роль и статус, внутригрупповые отношения, преобладающий стиль руководства, психологический климат и пр.);

5) особенности организационной культуры и системы управления (нормы и ценности, степень бюрократизации и т. п.);

6) степень самостоятельности работника (делегированные полномочия, масштабы руководства, число подчиненных).

Элементами трудовой деятельности являются субъект (исполнитель), объект (предмет), средства (орудия и условия), а сама она воплощается в определенном

результате — материальном или нематериальном благе, которое оценивается на предмет соответствия ранее поставленной цели.

Субъектом деятельности является отдельный человек или группа людей, которая может быть институализированной (выступать в виде официальной структуры) или неинституализированной.

Предмет трудовой деятельности представляет собой совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать. Таким образом, первые играют при осуществлении трудовой деятельности активную роль, а вторые — пассивную.

Орудиями трудовой деятельности является совокупность факторов (источников, инструментов, проводников), с помощью которых субъект непосредственно воздействует на ее предмет с целью преобразования в некий результат, а условиями — совокупность факторов, которые способствуют такому преобразованию.

Результаты трудовой деятельности можно разделить на основные (соответствующие поставленной цели), побочные, сопутствующие ей (например, загрязнение природы), и социальные, имеющие непосредственное отношение к проблеме УЧР (например, повышение удовлетворенности своим положением, установление новых контактов и пр.). Они оцениваются полнотой (больше или меньше намеченных), своевременностью получения, качеством.

Рассмотрим классификацию видов деятельности.

С точки зрения отношения к окружению деятельность бывает приспособленческой и оппозиционной (подавляющей или разрушающей ее).

С точки зрения степени сложности, на которую влияют масштабность и разнообразие операций:

- › особо сложной, требующей от исполнителей знания смежных областей, передового опыта, творчества, самостоятельности;
- › высокой и повышенной сложности, состоящей из разнообразных операций, выполняемых работниками на основе общих указаний руководителя большей частью самостоятельно, но требующей глубоких знаний и профессионального опыта;
- › средней сложности в рамках регулярно повторяющихся регламентируемых заданий, с предписанием методов и нормативов.

Степень сложности влияет на уровень вознаграждения работников.

С точки зрения обусловленности выделяют:

- › инстинктивную деятельность, часто противоречащую накопленному опыту (объективная и субъективная цели отсутствуют);
- › псевдологичную деятельность (объективной цели нет, но субъективная имеется);
- › деятельность на основе опыта (по опыту должен быть результат, хотя связь с действием не осознается);
- › деятельность по приказу (объективная цель существует, но субъективная отсутствует).

С точки зрения интереса субъекта выделяют деятельность, совершаемую ради получения им личной выгоды, удовлетворения собственных потребностей, ради других, ради самого процесса.

С точки зрения числа субъектов и особенностей их взаимодействия рассматривают следующие виды деятельности.

1. Индивидуальную деятельность. Ее важными элементами (в отличие от групповой) являются умения, навыки и привычки субъекта.

Умения — это элементы деятельности, позволяющие обеспечивать высокое качество как ее самой, так и результата. Умения обычно включают в себя автоматически на уровне бессознательного контроля выполняемые элементы, называемые навыками. От умений и навыков нужно отличать привычки, которые включаются человеком механически и не имеют явно выраженного продуктивного завершения. В то же время они могут в определенной степени сознательно контролироваться. От умения они отличаются тем, что не всегда являются разумными и полезными. Привычки как компоненты деятельности представляют собой наименее гибкие ее части.

2. Совместную деятельность. Существует несколько типов последней, различающихся способом ее организации.

Совместно-взаимодействующий тип предполагает обязательность участия каждого работника в решении общей стандартной задачи; при этом особенности деятельности определяются руководителем, а ее интенсивность у всех примерно одинакова, поэтому результат в равной степени зависит от труда каждого (например, совместное перемещение тяжестей). Для участников характерна высокая приверженность коллективу, руководителю, а также традиционные способы поведения.

Совместно-последовательный тип отличается разновременным включением участников в работу и специфическими формами участия в ней (типичный пример — конвейер, когда результат деятельности одного из участников процесса автоматически переходит к другому и становится для него ее предметом). Участникам присущи высокая дисциплинированность, неукоснительное следование инструкциям и другим нормативным документам. Такого рода деятельность характерна для сложного высокотехнологичного производства.

При совместно-индивидуальном типе взаимодействие между работниками минимизируется, и каждый выполняет свою работу, специфика которой задается его индивидуальными особенностями, представляя результат в оговоренном виде. Объединяет исполнителей лишь предмет труда, который каждый из них обрабатывает специфическим образом (независимый анализ объекта разными специалистами). Участникам свойственны высокая инициативность, ориентация на индивидуальный результат. Они склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутреннего соперничества.

Совместно-творческий тип (существует в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта получают уникальные результаты за счет взаимного стимулирования усилий). Им свойственна ориентация на профессиональное развитие, стремление выходить за рамки своей специальности и работать в смежных областях, углубляя свое понимание проблем и решение их на основе консенсуса.

С точки зрения побудительных мотивов выделяют преднамеренные (произвольные) и непреднамеренные (непроизвольные, неволевые) действия, из которых состоит деятельность. Последние совершаются без контроля со стороны человека и не нуждаются в сознательном регулировании.

К их числу можно отнести так называемые автоматические действия (например, отдергивание руки от горячего), мышечный и нервный механизмы осуществления которых являются врожденными. К этой категории относятся и более сложные, так называемые инстинктивные действия, которые, однако, могут быть подчинены волевым.

Эффективная деятельность сотрудников возможна при выполнении ряда условий:

1) организационно-правовых (неукоснительного соблюдения требований законодательства, нормативов, регламентов, стандартов; правил внутреннего распорядка, субординации, норм общения);

2) технико-экономических (использования исправного оборудования, удобства рабочего места, здоровых условий труда, соблюдения техники безопасности, создания благоприятной информационной среды);

3) социальных (возможности получить качественное питание, медицинское обслуживание, пользоваться спецодеждой, комнатами отдыха и пр.);

4) социально-психологических (благоприятного психологического климата, уважительного отношения со стороны руководства, учета им мнений исполнителей, знания результатов выполняемой работы, осознания ее значимости, ответственности за нее).

По цели деятельность бывает конструктивной (создается то, чего не было); деструктивной (разрушается то, что имелось); консервационной, направленной на сохранение или восстановление прежнего состояния объекта; охранительной или предупредительной.

С точки зрения роли в достижении поставленной цели деятельность принято делить на основную, в рамках которой создаются обусловленный продукт или услуга, вспомогательную, задача которой состоит в обеспечении бесперебойного осуществления основной (ремонт, энергообеспечение, производство технологической оснастки и пр.), и обслуживающую (не связана с основной и вспомогательной). Вспомогательные и обслуживающие виды деятельности могут осуществляться в рамках других организаций (аутсорсинг).

По степени разнообразия деятельность может быть разделена на простую, регулярно повторяющуюся в соответствии с планами, процедурами и не требующую творчества (рутина); простую разнообразную; специализированную с ограниченными и неограниченными функциями; не ограниченную специальной сферой.

С одной стороны, рутинная деятельность (как физическая, так и умственная) малозатратна, и организации стремятся максимально расширить сферу ее применения; с другой стороны, она негативно влияет на психологическое состояние работников, что, в конце концов, снижает ее эффективность. Поэтому сегодня во многих организациях активно реализуется политика обогащения труда:

- › предоставления работникам большей самостоятельности в выборе методов выполнения заданий, расширения сферы должностных обязанностей и зоны ответственности;
- › внутреннего совместительства (одновременная работа на нескольких рабочих местах или по нескольким специальностям);
- › ротации (перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели, разнообразящая выполняемую деятельность);
- › предоставления гибкого рабочего графика (свободный выбор времени начала и конца рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки в часах в неделю, а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним);
- › участия в автономных рабочих группах, члены которых наделяются большими полномочиями и ответственностью;
- › периодических профессиональных перемещений (работа сотрудника на разных должностях, в разных подразделениях или специальностях);
- › улучшения условий труда, применения различных видов психологической компенсации (функциональная музыка, производственная гимнастика, создание условий общения на рабочих местах);
- › демонстрации работнику значимости его трудовых усилий для успеха организации, предоставляя возможность увидеть их реальные результаты либо получить о них исчерпывающую информацию;
- › привлечения к принятию управленческих решений.

Такая система «обогащения труда» была разработана Ф. Герцбергом с целью повысить трудовую мотивацию работников и преодолеть их отчуждение от организации. В результате каждый работник, по его мнению, должен почувствовать сложность и значимость порученного задания; независимость в выборе решений относительно его выполнения; постоянный интерес и увлеченность своим делом, ответственность за него, что является сильным мобилизирующим фактором.

Однако на практике все это в полном объеме возможно только в отдельных сферах деятельности и, как показывает практика, 99% работающих не имеют возможности проявить свой талант, ибо всю жизнь занимаются не своим делом.

С точки зрения временного горизонта деятельность бывает текущей или направленной на перспективу, на преобразование организации (правда, само преобразование нередко бывает не только созидающим, но и разрушающим). Текущая деятельность может быть, как инициативной, так и реактивной, начавшейся в ответ на какое-то внутреннее или внешнее событие. Чаще всего инициативная бывает осознанной, построенной на основе заранее намеченного результата, а реактивная — спонтанной, неосознанной. Перспективная деятельность, как правило, всегда инициативна и осознана.

По характеру выполняемых операций деятельность можно разделить на физическую, нефизическую и умственную.

Физическую деятельность выполняют рабочие с материальными объектами, осуществляя их преобразование, перемещение в пространстве и пр.

Нефизическая деятельность может быть сенсорной (оператор, вводящий информацию) или сенсомоторной (диспетчер). Она не требует ни умственного напряжения, ни больших физических затрат.

Умственная деятельность может быть аналитической и конструирующей, предполагающей выработку стандартных и нестандартных решений на основе логической или интуитивной оценки имеющейся информации. Она включает значительные элементы творчества, поэтому, например, в отличие от нефизической не может нормироваться (в то же время любая физическая деятельность содержит элементы умственной, и наоборот).

Разновидностями умственной деятельности являются:

- > научно-поисковая, имеющая высокую степень неопределенности и вероятностный характер результата;
- > чисто теоретическая, результатом которой являются новые умозрительные или художественные конструкции, не имеющие воплощения в материальных ценностях;
- > организаторская (фрагментарная или всеохватывающая), которая характеризуется непосредственным системным взаимодействием организатора и организуемых и состоит в их мобилизации, координации совместных действий ради достижения стоящей перед ними цели и формирования организационного порядка;

С развитием общества функции организации перестают быть совместимыми с исполнительскими и требуют особо квалифицированного труда. Рядовой исполнитель может только участвовать в организационной деятельности при условии, что кто-то занимается этим профессионально, ибо совмещение этих функций ведет к снижению эффективности.

- > конструкторская как сочетание теоретической (где нет алгоритма) и технической (где присутствуют логика, алгоритмы, технологии), материализующаяся в неких опытных образцах.

Результаты всех этих видов умственной деятельности служат условием успешного осуществления производственной деятельности.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В любой человеческой деятельности присутствует элемент управления, и граница между ним и осуществлением технологических операций непостоянна и неопределенна. Сама управленческая деятельность представляет собой целенаправленное воздействие на переменные элементы некоторого объекта (в данном случае — человеческих ресурсов), благодаря чему реализуется его предназначение, происходит преобразование в новое желательное состояние, решаются возникающие проблемы.

К наиболее общим особенностям управленческой деятельности относятся:

1) неопределенность условий осуществления, многообразие формирующих ее факторов и др.;

2) большое количество разнообразных функций, реализуемых в ее рамках в виде самостоятельных направлений, предъявляющих чрезвычайно жесткие требования к участникам;

3) необходимость в равной мере как индивидуального, так и институционального способа осуществления;

4) полипроблемность, предполагающая, как правило, одновременную разработку и решение множества важных и сложных вопросов и реализацию нескольких функций, что требует их согласования, а поэтому особо высокой квалификации исполнителей.

Предметом и продуктом управленческой деятельности является информация о существующей проблеме и способах ее решения. При этом исходная сырая информация не может использоваться на практике, но в результате обработки она превращается в управленческое решение, служащее руководством для осуществления конкретных действий.

Решения, получающие самостоятельное существование, постепенно складываются в так называемый *организационный порядок* (совокупность прежде сформировавшихся норм и связей), обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений.

Управленческая деятельность представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых руководитель обеспечивает решение управленческих проблем. Выделяют три группы таких операций: организационно-административные (распорядительные; служебно-коммуникационные; координационные; контрольно-отчетные); аналитико-конструктивные; информационно-технические (документационные; первично счетные и учетные; вычислительные; коммуникационно-технические).

Управленческая деятельность относится большей частью к категории *умственной*, осуществляется в *виде нервно-психических усилий*, существует в трех формах (эвристической, административной и операторной) и требует инициативности в принятии решений (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.

Эвристическая деятельность сводится к изучению проблем, стоящих перед организацией (подразделением), и разработке вариантов их решений. В зависимости от сложности и характера задач она выполняется руководителями и специалистами.

Административная деятельность является уделом в основном руководителей. Она связана с осуществлением таких видов работ, как распорядительство (доведение в устном и письменном виде принятых решений до исполнителей), инструктирование, координация деятельности подчиненных, контроль, оценка, мотивация; проведение собраний и совещаний, прием посетителей, ведение деловых переговоров, ответы на письма и телефонные звонки, обход рабочих мест.

Важнейшим моментом административной деятельности является целевое управляющее воздействие, которое бывает пассивным, непосредственно не оказывающим влияния на работников, а лишь регулирующим их поведение (правила), или активным (ограничивающим или предупреждающим негативное поведение; поощряющим позитивное).

По типу оно может быть приказом, рекомендацией, советом, порицанием похвалой, критикой и пр.

По форме бывает непосредственным или опосредованным, явным или неявным; мягким или жестким.

По способу подразделяется на официальное и неофициальное, которое дополняет официальное и сегодня считается более предпочтительным (многие ситуации разрешаются только на его основе).

Препятствиями осуществлению управленческого воздействия служат:

1) сложность объекта, вследствие чего оно распространяется не все его стороны — успешно воздействовать, как правило, удастся лишь на те, которые поддаются формализации (стандартизации) и нормированию, да и то с помощью ограниченного набора инструментов;

2) ненадежность и несвоевременность информации;

3) невозможность учесть все последствия по причине случайностей, сопротивления исполнителей и пр., вследствие чего результат отклоняется от запланированного.

Хотя не все в организации доступно целевому управленческому воздействию, но это не означает отсутствие управляемости, поскольку оно дополняется механизмом саморегулирования, являющимся естественным продуктом внутригруппового взаимодействия.

Операторная деятельность направлена на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией и реализует следующие функции:

- > первично-счетную и учетную (сбор статистической, бухгалтерской и иной информации о производственных, хозяйственных, социальных и иных процессах, протекающих в рамках организации);
- > документационную (оформление, размножение, сортировка и хранение различного рода документов);
- > коммуникативно-техническую;
- > вычислительную и формально-логическую (последовательная обработка собранной информации и осуществление на ее основе и по заданному алгоритму необходимых для принятия решений расчетов).

Этот вид деятельности выпадает на долю специалистов и технических исполнителей.

Управленческая деятельность состоит из отдельных *работ*, объектом которых являются носители информации (чаще всего документы). Продолжаются эти работы от момента поступления сведений до передачи их в преобразованном виде другим в форме устного сообщения или документа (справки, приказа, письма и пр.) для исполнения или хранения.

Управленческие работы классифицируются по следующим основаниям.

1. По целевому назначению (предвидение, активизация, контроль).
2. По временному горизонту (перспективные, тактические, оперативные).
3. По этапам (целеполагание, анализ ситуации, определение проблемы, поиск решения).
4. По направленности (на решение внутренних или внешних проблем).
5. По сферам (экономическая, социальная, технологическая).
6. По объектам (производство, персонал и пр.).
7. По формам и методам осуществления.
8. По организационной роли (дифференцирующие и интегрирующие).
9. По характеру преобразования информации (стереотипные, выполняемые по алгоритму, творческие).
10. По содержанию:
 - коммуникационные (ведение переговоров, прием посетителей, обход организации, выезд в командировки);
 - распорядительные и координационные (доведение до исполнителей принятых решений в устной и письменной форме, постановка задач, инструктирование);
 - контрольно-оценочные (проверка своевременности и качества выполнения заданий);
 - аналитико-конструктивные (изучение информации и подготовка решений);
 - информационно-технические (сбор, обработка, хранение, выдача сведений) и пр.

Каждая работа представляет самостоятельный комплекс *управленческих операций* (часть процесса, в рамках которой информация подвергается однократному изменению или перемещению). Таких операций может быть до 1000, а каждая из них может содержать до 20–30 элементов. Они подразделяются на творческие, логические и технические. *Творческие* предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, синтез, прогнозирование, принятие решений (у руководителей их доля составляет 60%; у специалистов — 40%). *Логические* выполняются по заданному алгоритму (например, составление бухгалтерского баланса) и регламентируются специальными документами. Они проще, но также требуют для выполнения специальной подготовки. *Технические операции* (например, первичная обработка, хранение, получение информации), как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы.

Управленческие операции объединяются в процедуры (документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса).

Процедуры обеспечивают установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ; равномерную загрузку, согласованность и единство действий персонала; принятие решений на оптимальных уровнях управления; ограничение субъективного влияния вышестоящих руководителей.

Чаще всего процедуры выполняются по *правилам*, которые определяют то, что и как должно быть сделано *в конкретной ситуации*. Они защищают участников управленческого процесса от давления извне, освобождают от личной зависимости.

Средствами управленческой деятельности служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией — от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела. Выделяют средства обработки информации (компьютеры, калькуляторы); средства составления документов

(принтеры и пр.); средства их оформления (штемпели, резак, дыроколы); средства группировки и хранения документов (папки, скоросшиватели, картотеки); средства оперативной связи; мебель.

Целесообразно определять коэффициент технической вооруженности управленческой деятельности ($K_{т.в.}$)

$$K_{т.в.} = C_{факт.} / (N_{тс.} \times Ч_{ф.}),$$

где $C_{факт.}$ — фактическая стоимость технических средств в управлении;

$N_{тс.}$ — нормативная оснащенность техническими средствами в среднем на одного работающего;

$Ч_{ф.}$ — фактическая численность работающих.

ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Организация управленческой деятельности включает уточнение ее направлений и объектов; установление наиболее рациональных систем и методов выполнения операций; технологическую и организационную регламентацию.

В ее основе лежит документ «Описание работы», который содержит следующие разделы:

- Определение работы (название, код, статус, степень важности).
- Основные функции исполнителей.
- Схемы выполнения отдельных операций.
- Отношения участников (подчиненность, контроль, сотрудничество, внешние контакты).
- Обязанности и полномочия исполнителей (ежедневные, периодические, эпизодические).
- Взаимозаменяемость и ответственность исполнителей.
- Стандарты исполнения.
- Условия труда.

Принципы организации управленческой деятельности.

1. Четкое разграничение основных и вспомогательных видов, недопущение использования квалифицированных специалистов на малоквалифицированных и технических работах.

2. Наличие унифицированной нормативной и инструктивной документации и системы внутреннего контроля над ее использованием.

3. Применение системы точной фиксации качественных и количественных результатов работы исполнителей.

4. Создание условий, обеспечивающих соблюдение высокой технологической и исполнительской дисциплины.

5. Своевременный пересмотр устаревших нормативных документов.

Организация деятельности предполагает следующее.

1. Научно-обоснованное разделение труда в аппарате управления с целью достижения максимальной его эффективности на каждом рабочем месте при минимуме затрат; обеспечения равномерной загрузки работников в рамках рабочего дня; достижения соответствия требований рабочего места и квалификации работника; повышения моральной удовлетворенности работников.

2. Специализацию управленческих функций и работ, то есть их закрепление за отдельными исполнителями или подразделениями. Она может быть целевой, связанной с выполнением конкретных заданий, функциональной (по операциям) и смешанной.

3. Применение наиболее рациональных методов выполнения управленческих операций.

4. Технологическую регламентацию, содержащую описание порядка и условий решения управленческой задачи (когда и как она должна быть решена, кто участвует в решении, кто несет за него ответственность, какая необходима информация).

5. Оптимизацию движения входящих документов и документационных потоков.

Организация трудового процесса также должна быть рациональной, за счет чего на рабочем месте можно снизить трудоемкость на 10–15% и повысить эффективность на 30–40%.

Принципы рационализации управленческого труда:

- › функциональная специализация звеньев управления;
- › закрепление функций, прав, обязанностей в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях;
- › исключение двойного подчинения исполнителей;
- › ограничение числа подразделений, подчиненных одному руководителю;
- › четкое разделение основных и вспомогательных процедур;
- › задействование всей имеющейся у работника квалификации; недопущение использования квалифицированных специалистов на технических операциях;
- › разработка унифицированных нормативов и инструктивных документов и своевременный их пересмотр;
- › создание системы внутреннего контроля использования документов;
- › обеспечение точного учета результатов работы исполнителей;
- › поддержание высокой технологической и исполнительской дисциплины;
- › учет взаимосвязанности всех подразделений и должностей;
- › недопустимость подчинения ключевых функций второстепенным; работ, приносящих доход, — бесприбыльным; вспомогательных — основным;
- › поручение управляющим руководства теми функциями, выполнением которых они в наибольшей степени заняты, в которых максимально компетентны или заинтересованы;
- › поощрение здоровой конкуренции между подразделениями и отдельными работниками и пресечение нездоровой путем объединения подразделений и должностей;
- › поручение руководства тем управляющим, которые разделяют политику организации;
- › равномерное распределения работы между сотрудниками;
- › близость квалификации лиц, объединяемых в одно подразделение;
- › создание условий для свободного общения сотрудников;
- › обеспечение полного использования рабочего времени, всех возможностей работника, его потенциала;

- › предотвращение дублирования и параллелизма в работе;
- › освобождение работника от выполнения работ, не связанных с его должностью;
- › увязка времени выполнения работ;
- › автоматизация рутинных операций и пр.

Для рационализации выполняемых в подразделении трудовых или управленческих функций:

- составляется упорядоченный их список функций по мере убывания затрат (времени) на их осуществление;

- на основе опроса руководителя функции ранжируются (для этого они вносятся на специальные карточки, которые затем раскладываются на 4 столпки по степени важности (ВВ — весьма высокая; В — высокая; Н — низкая; ВН — весьма низкая, причем верхняя карточка каждой столпки имеет максимальную оценку важности, а нижняя — минимальную);

- строится 16-квadrантная квартильная матрица, в строках которой содержатся группы функций, объединенных по степени их важности, а в столбцах — оценка величины затрат на их реализацию; из левого верхнего угла в правый нижний проходит «диагональ согласования»; функции, попавшие на нее, не корректируются; попавшие выше — требуют перераспределения затрат в сторону сокращения, так как оценка их величины меньше оценки важности, а лежащие ниже диагонали — требуют расширения, так как степень их важности выше степени величины; функции, находящиеся в левом нижнем и правом верхнем углах требуют безусловного перераспределения как самые незначительные;

- оценивается степень рациональности затрат и выявляются наиболее дорогостоящие функции управления.

Но перераспределение не должно приводить к общему росту затрат на управление.

ГРАФИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управленческая деятельность может быть представлена с помощью ряда графических моделей. Основные из них:

Таблица 9.1

Схема функциональных взаимосвязей

Основные функции	Структурные подразделения (должности)						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
1							
2							
3							
...							

Таблица 9.2

Сводная карта процедур

Перечень процедур	Периодичность выполнения	Трудоемкость	Оценка необходимости выполнения данным работником
А			
Б			
В			
...			

Таблица 9.3

Оперограмма

Перечень операций	Исполнители								Трудоёмкость		Используемые ТС
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	Человеко-часы	% от общей трудоёмкости	
А											
Б											
В											
...											

Оперограмма отражает (с указанием трудоёмкости и используемых технических средств), кто, в какой последовательности, в какой взаимосвязи выполняет те или иные операции, относящиеся к определенным процедурам.

В столбцах оперограммы показаны субъекты (подразделения, руководители, исполнители), а в строках — последовательные операции. В ячейках на пересечении строк и столбцов дано описание операции, ее трудоёмкость, ответственные за выполнение лица.

4. *Логико-информационная схема* устанавливает сроки выполнения операции, исполнителей, входящую и выходящую информацию по каждой процедуре.

Таблица 9.4

Логико-информационная схема выполнения операции

Перечень операций	Исполнители				Сроки	Входящая информация	Выходящая информация
	1	2	3	4			
А							
Б							
В							
...							

5. *Технологические карты на одну или группу операций, процедуру* составляются в дополнение к процедурограмме и определяют состав исполнителей операции, содержание работ, методы их выполнения, потребности в технических средствах и материалах, примерную трудоёмкость, прогрессивные нормативы времени. Карты должны быть универсальными и простыми.

6. *Матрица связи между подразделениями или отдельными сотрудниками.*

Таблица 9.5

Матрица связи между подразделениями или отдельными сотрудниками

		Подразделения (должности)			
		1	2	3	4
Подразделения (должности)	1		×		
	2			×	
	3			×	×
	4	×			

В ячейках на пересечении столбцов и строк помещают условные значки, отражающие необходимые действия.

7. Функциональная матрица разделения труда в подразделении

Таблица 9.6

Функциональная матрица разделения труда в подразделении

Основные функции	Категории персонала		
	Руководители	Специалисты	Служащие
1			
2			
3			

8. Анализ состава и содержания функций управления производится на основе таблицы:

Таблица 9.7

Состав и содержание функций управления

Виды функций по положениям и другим материалам	Фактическое выполнение функций	Составляющие процедуры	Основные документы	Исполнители

9. *Органиграмма* — графическая модель распределения управленческих функций в организации (подразделении). Имеет форму таблицы, в столбцах которой отражаются подразделения (должности), в строках — функции. В ячейках на их пересечении отражаются процедуры управленческого процесса с указанием их последовательности. В примечаниях дается описание входа и выхода каждого процесса.

Таблица 9.8

Органиграмма

Функции	Подразделения (должностные лица)				
	А	Б	В	Г	Д
1	×				
2			×		
3		×			
4					×
5				×	

10. *Функциональная матрица распределения прав и ответственности в подразделении:*

Таблица 9.9

Матрица распределения прав и ответственности в подразделении

Функции	Руководители	Специалисты	Исполнители	Техники
Общие				
Конкретные				
Специальные				
Задачи				
Операции				

11. *Документограмма* — график (маршрутная схема) движения документа в организации от момента получения до сдачи в архив через звенья управления с указанием сроков, характера выполняемой работы. Помогает проследить логическую последовательность и связь этапов работы над документом, выявить случаи дублирования, совместить документы, несущие однородную информацию.

12. *Схема документооборота:*

Таблица 9.10

Схема документооборота

Виды документов, поступающих в подразделение	Источник	Виды документов, выходящих из подразделения	Куда	Периодичность	
				Входа	Выхода
А					
Б					
В					

Основной принцип организации движения документов (документооборота) — прямоточность, то есть прохождение ими минимального количества инстанций. Он обеспечивается оптимальным разделением труда между руководителем и исполнителем. Для изучения рациональных маршрутов движения документов используется оперограмма.

13. *График работы руководителей* устанавливает определенную регламентацию и четкий распорядок их рабочего времени. Графики рабочего времени всех руководителей должны быть скоординированы во времени. Руководители низового уровня привязывают графики своей работы к графикам вышестоящих руководителей, прежде всего первого лица.

Таблица 9.11

График работы руководителя

Дни недели \ Время	Пн.	Вт.	Среда	Чт.	Пт.	Сб.
8–9						
9–10						
10–11	Мероприятия					
11–12						

14. *Функциограмма* (разработана в СССР в 1920-е гг.). Определяет состав функций и их распределение между исполнителями. В центральной части документа размещается перечень функций (работ), выполняемых в подразделении; слева приводится список действующих сотрудников (должностей), а справа — их список для планового периода. С помощью соединительных линий отображается существующее или предполагаемое распределение функций среди исполнителей. Полезна при проектировании загрузки работника. Аналогично можно составить функциограмму для организации в целом.

15. *Правила внутреннего трудового распорядка*.

16. *Единый (общий) распорядок рабочего дня*. Его элементами являются:

- > режим работы подразделений, время начала и окончания;
- > прием посетителей со стороны;
- > прием сотрудников по личным вопросам;
- > выдача справок;
- > оформление заявок;
- > техническая учеба;
- > повышение квалификации;
- > заседание квалификационных комиссий и пр.

17. *Распорядок работы руководителей и основных подразделений*. Документ утверждается первым лицом (руководителем службы УЧР), содержит необходимые визы и согласование с решением общего собрания (номер протокола).

18. *План-график проведения управленческих работ*.

Таблица 9.12

План-график проведения управленческих работ

Работы, процедуры, операции	Документы	Пред. время	Подготовка	Согласование	Утверждение	Получение
		Норматив.	Плановая, фактическая дата / подразделение	Плановая, фактическая дата / подразделение	Плановая, фактическая дата / подразделение	Плановая, фактическая дата / подразделение

19. Хронограмма (ленточный график) состоит из отрезков, которые отражают виды работ и затраты времени.

20. Группировка видов труда по объектам деятельности.

Таблица 9.13

Группировка видов труда по объектам деятельности

Функции в порядке убывания сложности	Объекты деятельности		
	Документы	Люди	Материальные условия
А			
Б			
В			

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

КЛАССИФИКАЦИЯ ФОРМ РЕГЛАМЕНТАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА ЧР
ОРГАНИЗАЦИИ

Элементы систем управления	Вид регламента	Основное содержание регламента
Функции управления	Схема функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления	Устанавливает степень участия подразделений организации в выполнении управленческих функций
	Функциональная матрица разделения труда в подразделениях аппарата управления	Устанавливает степень участия отдельных исполнителей внутри подразделений предприятия в выполнении управленческих функций
	Типовые структуры аппарата управления	Определяет состав и количество аппарата управления; их взаимосвязь и подчиненность для каждой группы предприятий
	Нормативы численности управленческого состава	Количественные значения различных категорий работников системы управления
	Нормы управляемости	Рациональное число работников, закрепленных за одним руководителем на разных уровнях предприятия
	Нормы обслуживания	Определяют рациональное число рабочих и служащих за одним работником сферы управления
	Сводная карта процедур	Определяет полный перечень процедур по функциям (подфункциям) управления
	Структура трудоемкости процедур	Определяет трудоемкость выполнения процедур по функциям или операций по процедурам в зависимости от заданной степени детализации
	Оперограмма процесса	Устанавливает последовательность выполнения операций по заданной процедуре с указанием конкретных исполнителей

Функции управления	Органограмма процесса	Устанавливает распределение полномочий между органами управления в процессе выполнения определенной функции (процедуры)
	Документограмма процесса	Устанавливает маршрут прохождения определенного документа через звенья управления с указанием сроков и характера выполняемой работы
	Логико-информационная схема	Устанавливает сроки исполнителей, входную и выходную информацию по каждой функции (процедуре), а также взаимосвязь между отдельными задачами
Информация	Схема информационных потоков	Устанавливает рациональные связи между источниками и приемниками информации и пути ее циркулирования
	Схема документооборота в системе управления	Устанавливает перечень входных и выходных документов, источник поступления и адресата, периодичность составления для отдельных подразделений системы управления
	Штатное расписание	Содержит перечень структурных подразделений аппарата управления, наименование и количество должностей в них, размеры должностных окладов
	Перечень требований, предъявляемых руководителю подразделения предприятия	Содержит требования к мотивации труда, профессионализму, компетенции и возможностям
	Банк аттестации работников организации	Оценивает деятельность и особенности личностных качеств работника
Кадры	Трудовое соглашение	Заключается между работодателем и работником; содержит условие оплаты труда, участие в прибыли предприятия, условие отпусков, пенсий, штрафов, разрыва трудового соглашения
	Контракт с рабочим, служащим, специалистом	Содержит права и обязанности сторон, гарантии, разрешение споров, сроки
	Анкета по приему на работу и проведению собеседования	Определяет перечень вопросов поступающему на работу
	План карьеры	Содержит анкетные данные и плановые таблицы продвижения по службе
	Типовой индивидуальный план профессионального роста сотрудника, численного в резерв на руководящие должности	Содержит календарный график мероприятий по росту квалификации работника и оценку выполнения намеченных мероприятий
	Концепция кадровой политики организации	Определяет генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала
	Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих	Содержит основные квалификационные требования к знаниям, образованию и стажу работы управленческого персонала

Кадры	Перечень комплекса технических средств	Содержит перечень средств обработки, размножения и передачи информации, средств оргтехники с указанием их основных характеристик
	План размещения и планировки подразделений системы управления	Определяет рациональные формы размещения офиса, планировку рабочих мест внутри структурных подразделений
	Государственные, отраслевые стандарты, стандарты предприятий	Устанавливают единые нормы, правила, требования к управленческой деятельности
Технические средства управления	Устав организации	Определяет состав, структуру, компетенцию, порядок деятельности конкретной организации
	Положение о производственном объединении (организации)	Устанавливает основные права, обязанности, формы, порядок деятельности и ответственности организации и его должностных лиц
Методы организации управления	Положение о структурных подразделениях	Устанавливает основные права, обязанности, формы, порядок деятельности, ответственности и структуру подразделений
	Должностные инструкции	Содержит характеристику состава и содержание работ отдельного работника, его права и ответственность
	Методические указания по разработке плана совершенствования управления	Содержит рекомендации по разработке мероприятий по совершенствованию систем управления в производственно-хозяйственных системах
	Распорядок дня руководителя или специалиста	Устанавливает распорядок рабочего дня
	Методика определения стиля производства трудовым коллективом	Содержит вопросы для руководителя и методику оценки стиля руководства
	Методика определения коэффициента интеллекта с целью самооценки и конкурсного тестирования при приеме на работу	Содержит тесты и инструкции по использованию тестов
	Комплексная методика оценки деловых и личностных качеств руководящих кадров любого уровня управления	Содержит перечень вопросов и инструкции по экспертной оценке результатов ответов
	Приказы	Устанавливают цели, задания и средства достижения результатов
	Решения	

Реализация процесса регламентации управленческой деятельности требует определения полной совокупности регламентирующей документации. Предложенная классификация форм регламентации управленческого труда включает в себя совокупность признаков, отвечающих целям реализации наиболее полного охвата форм регламентации, их упорядочения и определения их особенностей.

- Общие и специфические условия труда
- Разновидности специфических условий труда
- Классификация условий труда по степени тяжести и напряженности
- Классификация условий труда с точки зрения влияния вредных веществ
- Интегральная оценка степени тяжести труда
- Улучшение условий труда и его результаты
- Производственный травматизм, его причины и источники
- Требования российского законодательства к безопасным условиям труда

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ УСЛОВИЙ ТРУДА

Условия труда представляют собой совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность ЧР, удовлетворенность людей трудом, а поэтому и на результативность их деятельности. Неблагоприятные условия труда вызывают переутомление и профессиональные патологии (заболеваемость и инвалидность работников на 25–30% обусловлены именно ими; потери рабочего времени вследствие временной нетрудоспособности в организациях с неблагоприятными условиями труда составляют 5–10%, а с хорошими — только 2,5%).

Вопросы отнесения условий труда к тем или иным категориям частично регламентирует Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ (ред. от 1 мая 2016 г.) «О специальной оценке условий труда» и приложения к приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 января 2014 г. № 33н.

Выделяют общие и специфические условия труда. К *общим* относится обеспеченность сотрудников информацией, лечебно-профилактическими заведениями, базами и комнатами отдыха, клубами, лечебным питанием, спецодеждой. Иногда к ним относят также экономическое положение организации, обеспеченность производственными площадями, служебными и вспомогательными помещениями, чистоту в них, состояние оборудования и техники безопасности.

Специфические условия труда подразделяются на четыре группы: санитарно-гигиенические, физиологические, психологические, эстетические.

К *санитарно-гигиеническим* относятся:

1) *общегигиенические*, отражающие такие факторы, как:

- > состояние воздуха в производственных помещениях (влажность, содержание примесей в одном кубическом метре или литре) и его воздействие на организм (незначительное, среднее, повышенное, сильное, очень сильное);

Воздух передает запахи, которые по-разному (хорошо или плохо) переносятся людьми, становятся источниками усталости; его прозрачность определяет количество поступающего света; перегретый воздух деформирует зрение. Поэтому его состояние необходимо улучшить путем вентиляции (перемешивания), нормализации температуры, устранения вредных газов.

- > температура, тепловые излучения в рабочей зоне (незначительная, повышенная или пониженная, средняя, высокая, очень высокая); комфортные условия труда обеспечиваются при температуре +18–22; неблагоприятные возникают уже при +25. Если при температуре +20 работоспособность принять за 100, то при +30 она будет 60;
- > степень вибрации оборудования; толчки (амплитуда в минуту, число ударов в минуту), уровень шума (частота в герцах, сила в децибелах) — умеренный, повышенный, сильный;

Нормальный шум составляет 7 дБ; психологические границы (неудобство в работе) — 85 дБ, физиологическая граница (предел восприятия) — 115 дБ. Шум, превышающий допустимые пределы, снижает производительность на 20%, разрушает организм, и с ним нужно бороться с помощью таких средств, как улучшение состояния оборудования, приспособления индивидуальной и общей защиты, организованность и дисциплина.

- > освещенность в рабочей зоне;

2) *санитарно-бытовые*, характеризующиеся обеспеченностью работников:

- > санитарно-техническими системами (отоплением, освещением, вентиляцией, кондиционированием, горячим и холодным водоснабжением, канализацией);
- > санитарно-бытовыми помещениями (душевыми, гардеробами, сушилками, ремонтными комнатами и пр.);
- > специализированными помещениями (аккумуляторными, респираторными и пр.);
- > санитарно-бытовыми устройствами (душами, питьевой водой);

3) *лечебно-профилактические* (наличие медпунктов, бесплатного лечебного питания, зеленых насаждений и т. п.).

Эти параметры нормируются на основе стандартов, основанных на рекомендациях санитарных служб.

В группу *физиологических* условий труда входят различного рода нагрузки на организм, возникающие в процессе выполнения как физической, так и умственной работы. Эти нагрузки обусловлены:

1) динамическими и статическими воздействиями на человека в процессе выполнения трудовых операций;

- 2) сменностью работы;
- 3) позой на рабочем месте по отношению к средствам производства, перемещениями в процессе работы;

Таблица 10.1

Рабочее положение тела работника в течение рабочего дня (смены)

Класс (подкласс) условий труда			
оптимальный	допустимый	вредный	
1	2	3.1	3.2
Свободное удобное положение с возможностью смены рабочего положения тела (сидя, стоя). Нахождение в положении стоя до 40% времени рабочего дня (смены)	Периодическое, до 25% времени смены, нахождение в неудобном и (или) фиксированном положении. Нахождение в положении стоя до 60% времени рабочего дня (смены)	Периодическое, до 50% времени смены, нахождение в неудобном и (или) фиксированном положении; периодическое, до 25% времени рабочего дня (смены), пребывание в вынужденном положении. Нахождение в положении стоя до 80% времени рабочего дня (смены). Нахождение в положении сидя без перерывов от 60 до 80% времени рабочего дня (смены)	Периодическое, более 50% времени рабочего дня (смены), нахождение в неудобном и (или) фиксированном положении; периодическое, более 25% времени рабочего дня (смены), пребывание в вынужденном положении. Нахождение в положении стоя более 80% времени рабочего дня (смены). Нахождение в положении сидя без перерывов более 80% времени рабочего дня (смены)

- 4) длительностью (в процентах от времени смены) сосредоточенного наблюдения при нормальном освещении;
- 5) числом объектов наблюдения или контроля;
- 6) напряженностью труда, которая отражает степень двигательной активности, нервно-психические затраты и пр.;

По отношению к физическому труду напряженность может характеризоваться, например, числом движений в час. Как показывают исследования, оптимальный их темп не должен превышать 20% максимально возможного, который, например, составляет: для пальцев — 6 движений в секунду; для ладоней — 3 в секунду; для рук — 80 в минуту; для ног — 45 в минуту; для корпуса — 30 в минуту.

7) рабочим ритмом, то есть характером чередования во времени выполняемых операций, трудовых приемов, движений. Ритмичная (с равномерным их чередованием) работа повышает производительность труда примерно на четверть, благоприятно сказывается на самочувствии работников. Работа в принудительном ритме при дробном разделении труда, малой продолжительности операций вызывает перенапряжение нервной системы и повышает утомляемость;

8) монотонностью (многократность повторения однообразных коротких операций, деталей, циклов), которая характеризуется числом приемов в операции, длительностью повторяющихся операций (может быть незначительной, средней, повышенной). Она оценивается с помощью соответствующего коэффициента (время, затрачиваемое на повторяющиеся движения / общее время работы) и может нормироваться. Для ее ослабления желательно, чтобы работа состояла не менее чем из 6–10 элементов с оптимальным сочетанием и чередованием физических и нервных нагрузок;

9) темпом работы (количество движений в единицу времени), который бывает оптимальным, допустимым, вредным;

Таблица 10.2

Стереотипные рабочие движения, количество за рабочий день (смену), единиц

Показатели тяжести трудового процесса	Класс (подкласс) условий труда			
	оптимальный	допустимый	вредный	
	1	2	3.1	3.2
Количество стереотипных рабочих движений работника при локальной нагрузке (с участием мышц кистей и пальцев рук)				
	до 20 000	до 40 000	до 60 000	более 60 000
Количество стереотипных рабочих движений работника при региональной нагрузке (при работе с преимущественным участием мышц рук и плечевого пояса)				
	до 10 000	до 20 000	до 30 000	более 30 000

10) режимом труда и отдыха, то есть установленной их последовательностью на протяжении рабочей смены, недели, месяца, года. Рациональный режим труда и отдыха обеспечивает наиболее полное использование средств производства, позволяет сохранять высокую и длительную работоспособность;

В России рекомендованы 10 типовых режимов труда и отдыха, выбор которых производится по показателям утомления, определяемым на основе данных функционального исследования либо по показателям количественной оценки условий труда.

11) нервным напряжением (вследствие сложности расчетов, особых требований к качеству, опасностей при выполнении работ, особой их точности), которое бывает незначительным, средним, высоким;

12) физическими усилиями (при перемещениях, поднятии тяжестей, нажатии в течение определенного времени), которые имеют ту же градацию, что и предыдущем случае. Для компенсации этих усилий требуются дополнительные перерывы, нормы затрат времени на которые выражаются в процентах к оперативному времени. Так, при работе, требующей большого внимания и напряжения, нужны перерывы на 5 мин через каждые 45 мин, а при постоянной сидячей работе 5–8 мин через каждые 2 часа.

Целесообразно также предоставлять дополнительные перерывы для компенсации:

- 1) излишних физических усилий в среднем в размере 1–9% оперативного времени, в том числе:
 - связанных с повышенным темпом работы, измеряемым в количестве движений в минуту, а также неудобным рабочим положением — 1–4%;

- связанных с дополнительной нагрузкой на руку:
 - > 2,3-4,4 кг — мужчинам — 1%, женщинам — 2%;
 - > 4,5-6,3 кг — мужчинам — 3%, женщинам — 6%;
 - > 6,4-7,7 кг — мужчинам — 7%; женщинам — 14%;
 - > 7,8-9,0 кг — мужчинам — 12%; женщинам — 24%;
 - > по 1% для мужчин и 2% для женщин за каждые 0,45 кг свыше 9 кг;
- связанных с неудобной позой (стоячая — 2%; периодические наклоны — до 10%; неудобная — индивидуально);
- 2) повышенного нервного напряжения с учетом сложности и опасности работы — 1-5%, монотонности — 1-5%, сосредоточенности — до 7%;
- 3) неблагоприятных условий труда (повышенного уровня температуры и влажности, загрязненности, характеризующегося высоким содержанием примесей в воздухе, — 5%; шума, вибрации — 1-4%; недостаточной освещенности — до 2% оперативного времени и т. п., а в целом до 15%).

К *психологическим* условиям труда относится моральный климат в коллективе, характер взаимоотношений между его членами, обычаи, традиции, а к *эстетическим* — интерьеры производственных помещений, предметная среда, эргономические требования к оборудованию. Тот и другой вид условий труда нельзя охарактеризовать количественно; по ним можно высказывать лишь качественные рекомендации достаточно общего плана.

Таблица 10.3

Воздействие на людей эстетических элементов окружения

Результаты воздействия	Воздействующие факторы		
	Свет	Цвет	Форма
Напряжение	Резкий, ослепляющий, пульсирующий	Интенсивный	Неустойчивая, дробная, шероховатости, зазубрины
Разрядка, успокоение	Мягкий	Спокойный	Простая, плавная, горизонтальная композиция, устойчивая
Испуг	Тусклый, ослепляющий, резкие вспышки	Резкий	Неустойчивая, с резкими, выступающими элементами
Одухотворение	Заливающий, сильный, ровный	Сдержанный, белый, холодный	Перспектива, резкая вертикаль

Условия труда во многом определяют его тяжесть (степень нагрузки на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы, например сердечно-сосудистую), которая официально классифицируется по шести категориям.

Существует следующая классификация условий труда.

1. Условия труда по степени вредности и (или) опасности подразделяются на четыре класса — оптимальные, допустимые, вредные и опасные условия труда.

2. Оптимальными условиями труда (1 класс) являются условия труда, при которых воздействие на работника вредных и (или) опасных производственных факторов отсутствует или уровни воздействия которых не превышают уровни, установленные нормативами (гигиеническими нормативами) условий труда и принятые в качестве безопасных для человека, и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности работника.

3. Допустимыми условиями труда (2 класс) являются условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых не превышают уровни, установленные нормативами (гигиеническими нормативами) условий труда, а измененное функциональное состояние организма работника восстанавливается во время регламентированного отдыха или к началу следующего рабочего дня (смены).

4. Вредными условиями труда (3 класс) являются условия труда, при которых уровни воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов превышают уровни, установленные нормативами (гигиеническими нормативами) условий труда, в том числе:

1) подкласс 3.1 (вредные условия труда 1 степени) — условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, после воздействия которых измененное функциональное состояние организма работника восстанавливается, как правило, при более длительном, чем до начала следующего рабочего дня (смены), прекращении воздействия данных факторов и увеличивается риск повреждения здоровья;

2) подкласс 3.2 (вредные условия труда 2 степени) — условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых способны вызвать стойкие функциональные изменения в организме работника, приводящие к появлению и развитию начальных форм профессиональных заболеваний или профессиональных заболеваний легкой степени тяжести (без потери профессиональной трудоспособности), возникающих после продолжительной экспозиции (пятнадцать и более лет);

3) подкласс 3.3 (вредные условия труда 3 степени) — условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых способны вызвать стойкие функциональные изменения в организме работника, приводящие к появлению и развитию профессиональных заболеваний легкой и средней степени тяжести (с потерей профессиональной трудоспособности) в период трудовой деятельности;

4) подкласс 3.4 (вредные условия труда 4 степени) — условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых способны привести к появлению и развитию тяжелых форм профессиональных заболеваний (с потерей общей трудоспособности) в период трудовой деятельности.

5. Опасными условиями труда (4 класс) являются условия труда, при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых в течение всего рабочего дня (смены) или

его части способны создать угрозу жизни работника, а последствия воздействия данных факторов обуславливают высокий риск развития острого профессионального заболевания в период трудовой деятельности.

Условия труда во многом определяют степень его тяжести и напряженности.

Тяжесть труда отражает нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы (например, сердечно-сосудистую), которая может быть статической и динамической. Динамическая связана с перемещением грузов (характеризуется, например, числом движений, перемещений в час), а статическая — с напряженностью мышц, например, из-за неудобной позы; она более утомительна из-за накопления в крови окислившихся продуктов и нарушения кровообращения.

Таблица 10.4

Физическая динамическая нагрузка – единицы внешней механической работы за рабочий день (смену), кг м

Показатели тяжести трудового процесса	Класс (подкласс) условий труда			
	оптимальный	допустимый	вредный	
	1	2	3.1	3.2
При региональной нагрузке перемещаемого работником груза (с преимущественным участием мышц рук и плечевого пояса работника) при перемещении груза на расстояние до 1 м				
для мужчин	до 2500	до 5000	до 7000	более 7000
для женщин	до 1500	до 3000	до 4000	более 4000
При общей нагрузке перемещаемого работником груза (с участием мышц рук, корпуса, ног тела работника)				
при перемещении работником груза на расстояние от 1 до 5 м				
для мужчин	до 12 500	до 25 000	до 35 000	более 35 000
для женщин	до 7500	до 15 000	до 25 000	более 25 000
при перемещении работником груза на расстояние более 5 м				
для мужчин	до 24 000	до 46 000	до 70 000	более 70 000
для женщин	до 14 000	до 28 000	до 40 000	более 40 000

Таблица 10.5

Масса поднимаемого и перемещаемого груза вручную, кг

Показатели тяжести трудового процесса	Класс (подкласс) условий труда			
	оптимальный	допустимый	вредный	
	1	2	3.1	3.2
Подъем и перемещение (разовое) тяжести при чередовании с другой работой (до 2 раз в час)				
для мужчин	до 15	до 30	до 35	более 35
для женщин	до 5	до 10	до 12	более 12
Подъем и перемещение тяжести постоянно в течение рабочего дня (смены) (более 2 раз в час)				
для мужчин	до 5	до 15	до 20	более 20
для женщин	до 3	до 7	до 10	более 10

Окончание табл. 10.5.

Показатели тяжести трудового процесса	Класс (подкласс) условий труда			
	оптимальный	допустимый	вредный	
	1	2	3.1	3.2
Суммарная масса грузов, перемещаемых в течение каждого часа рабочего дня (смены)				
с рабочей поверхности				
для мужчин	до 250	до 870	до 1500	более 1500
для женщин	до 100	до 350	до 700	более 700
с пола				
для мужчин	до 100	до 435	до 600	более 600
для женщин	до 50	до 175	до 350	более 350

Таблица 10.6

Статическая нагрузка – величина статической нагрузки за рабочий день (смену) при удержании работником груза, приложении усилий, кг с

Показатели тяжести трудового процесса	Класс (подкласс) условий труда			
	оптимальный	допустимый	вредный	
	1	2	3.1	3.2
При удержании груза одной рукой				
для мужчин	до 18 000	до 36 000	до 70 000	более 70 000
для женщин	до 11 000	до 22 000	до 42 000	более 42 000
При удержании груза двумя руками				
для мужчин	до 36 000	до 70 000	до 140 000	более 140 000
для женщин	до 22 000	до 42 000	до 84 000	более 84 000
При удержании груза с участием мышц корпуса и ног				
для мужчин	до 43 000	до 100 000	до 200 000	более 200 000
для женщин	до 26 000	до 60 000	до 120 000	более 120 000

Напряженность труда связана с нервно-психическими затратами. Например, напряженность умственного труда зависит от длительности сосредоточенных наблюдений (в% от времени смены при нормальном освещении); числа важных наблюдений, сложных решений; интенсивности эмоционального воздействия; режима труда и отдыха; числа приемов и операций; длительности повторяющихся их элементов и пр.).

Таблица 10.7

Отнесение условий труда по классу (подклассу) условий труда по напряженности трудового процесса

Показатели напряженности трудового процесса	Класс (подкласс) условий труда			
	оптимальный	допустимый	вредный	
	1	2	3.1	3.2
Сенсорные нагрузки				
Плотность сигналов (световых и звуковых) и сообщений в среднем за 1 час работы, ед.	до 75	76–175	176–300	более 300

Окончание табл. 10.7.

Показатели напряженности трудового процесса	Класс (подкласс) условий труда			
	оптимальный	допустимый	вредный	
	1	2	3.1	3.2
Число производственных объектов одновременного наблюдения, ед.	до 5	6–10	11–25	более 25
Работа с оптическими приборами (% времени смены)	до 25	26–50	51–75	более 75
Нагрузка на голосовой аппарат (суммарное количество часов, наговариваемое в неделю), час.	до 16	до 20	до 25	более 25
Монотонность нагрузок				
Число элементов (приемов), необходимых для реализации простого задания или многократно повторяющихся операций, ед.	более 10	9–6	5–3	менее 3
Монотонность производственной обстановки (время пассивного наблюдения за ходом технологического процесса в % от времени смены), час.	менее 75	76–80	81–90	более 90

При высокой напряженности возникают первичные психические заболевания и утрата трудоспособности в 40–50 лет. Поэтому для лиц старше 50 лет нормальная нагрузка должна быть меньше в 2–3 раза.

В результате улучшения условий труда могут быть достигнуты следующие виды эффектов:

- > сокращение числа рабочих мест, не соответствующих нормативным требованиям в области гигиены, тяжести труда и т. п.;
- > снижение переутомления, заболеваемости, производственного травматизма и инвалидности;
- > уменьшение текучести и связанных с ней потерь рабочего времени;
- > повышение производительности труда (на 25 и более процентов) и качества работы за счет того, что отпадает необходимость тратить силы на защиту организма;
- > удлинение периода профессиональной активности.

Благоприятные условия труда также способствуют духовному и физическому развитию людей, их стремлению к творчеству.

Поэтому администрация должна всячески заботиться об улучшении условий труда. Этот процесс можно контролировать с помощью специального *коэффициента улучшения условий труда* (КУУТ):

$$\text{КУУТ} = \frac{T_{\text{оф}}}{T_{\text{оф}}} + \frac{T_{\text{он}}}{T_{\text{он}}},$$

где $T_{\text{оф}}$ — фактическое время на отдых в соответствии с нормативами и реальными условиями труда после проведения мероприятий по их улучшению;

$T_{\text{он}}$ — нормативное время на отдых до проведения мероприятий по улучшению условий труда;

$T_{\text{опф}}$ — фактические затраты оперативного времени;

$T_{\text{опн}}$ — нормативные затраты оперативного времени.

Условия труда во многом определяют *качество трудовой жизни*. Наряду с ними на последнее оказывают влияние:

- > рациональная организация труда;
- > душевное спокойствие, отсутствие чрезмерных стрессов;
- > уважение со стороны администрации и окружающих, позитивные отношения в коллективе и с руководством;
- > справедливое вознаграждение и наличие социальных гарантий;
- > перспективы карьеры, обучения и развития;
- > участие в делах организации;
- > позитивное влияние работы на личную жизнь;
- > возможности творчества и пр.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТРАВМАТИЗМ, ЕГО ПРИЧИНЫ И ОЦЕНКА

Условия труда оказывают огромное влияние на производственный травматизм (к другим его причинам относятся особенности задания, трудового процесса, пол, возраст и характер исполнителя, его эмоциональное состояние, пригодность к работе: если человек непригоден для данной работы — опасность выше). Чаще несчастные случаи происходят с работниками до 30 лет; мужчинами (в два раза чаще, чем с женщинами); лицами, обладающими недостаточными психомоторными способностями, импульсивными или, наоборот, меланхоличными, задумчивыми.

Опасность несчастных случаев снижается в результате адаптации работника к условиям труда, наличия опыта, ловкости, дисциплинированности, соблюдения правил техники безопасности, умения управлять собой, соблюдать правила поведения.

Источники опасности, обуславливающие несчастные случаи на рабочих местах, могут быть *явными*, воздействие которых очевидно (они одинаково опасны для любого), и *потенциальными* (могут стать реальными только при неправильном поведении, что во многом зависит от личности человека, его субъективного состояния). Хотя все их устранить или ослабить, а поэтому исключить несчастные случаи, нельзя, последние можно предсказать, ибо часто они — результат ошибок, которые могут быть и закономерными.

Специалисты выделяют две группы факторов, усиливающих подверженность работников несчастным случаям: постоянно действующие и временные.

Наибольший процент травматизма имеет место среди так называемого оперативного персонала, то есть лиц, непосредственно выполняющих текущую

производственную деятельность. К его причинам относят следующие нарушения.

1. Сознательные действия вследствие стремления работника минимизировать трудовые затраты, досадить начальству, игнорирования мер безопасности, укоренившихся привычек нарушать правила техники безопасности или не придавать им значения, неудовлетворенности работой, безразличия к ней. Они возможны из-за попустительства руководства, взаимной нетребовательности коллег, негативного влияния окружения.

2. Обусловленные неудобством или непродуманностью рабочего места, конструктивными недостатками техники, тяжелой, однообразной, монотонной работой.

3. Связанные с несоответствием возможностей человека и требований работы. Причинами здесь могут быть преклонный возраст, хронические заболевания (например, сердечно-сосудистые, диабет), разрушительно воздействующие на психику; ослабление профессионально важных функций (внимание, память и пр.), дефекты координации.

4. Порожденные свойствами конкретной личности: беспечностью, невнимательностью, безответственностью, недисциплинированностью; психомоторикой (нечеткими действиями); типом нервной системы, темпераментом; недостаточным стажем работы, алкоголизмом, наркоманией и пр.

Временными факторами, повышающими подверженность несчастным случаям, считаются:

1) неопытность, отсутствие или незакрепленность необходимых навыков и сноровки, автоматизма движений, приспособления ко всем тонкостям работы, опыта, недостаток инструктажа;

2) эмоциональное возбуждение и другие нервно-психические состояния, препятствующие концентрации внимания;

3) неосторожность (неправильная оценка опасности), которая возникает, если соблюдение мер безопасности бывает неудобным, а также вследствие легкомысленности, недисциплинированности, неосознанности, желания покрасоваться, стремления к острым ощущениям, привыкания к опасностям (человек, привыкший работать без травм, считает, что может их избежать без соблюдения правил техники безопасности), боязливости или, наоборот, самоуверенности.

Действия людей можно считать неосторожными, если те невнимательны при выполнении работы, требующей, наоборот, концентрации внимания; не согласуют движения и поступки с требованиями производственного процесса; не пользуются защитными приспособлениями. Причем неосторожность проявляют обычно те, кто знает, когда нужно сознательно контролировать ситуацию, а когда можно работать автоматически;

4) утомление, которое может быть физиологическим и психическим.

Физиологическое утомление является результатом односторонних нагрузок на мышечную систему и выражается в нарушении основных функций отдельных органов (например, ухудшение координации движений, зрения, снижение

активности и пр.). От него нужно отличать обычное ощущение усталости, являющееся его предварительным симптомом.

Психическое утомление может быть результатом излишних умственных нагрузок, однообразия и монотонности работы, недостаточного или избыточного освещения, неправильного подбора цветов (избыток белого, холодного), бликов, контрастов, требующих усилий при восприятии. Оно в первую очередь проявляется в эмоциональной сфере в таких формах, как снижение восприимчивости, способности концентрировать внимание, запоминать; замедленность мышления, потеря его гибкости и остроты; депрессия, раздражительность;

5) ошибки, причинами которых могут быть психологическая неготовность (вследствие длительных перерывов, установки на другие действия и пр.); отвлечение внимания; неформальные отношения между функционально связанными работниками; рассогласование между фазой снижения работоспособности и требованиями дела; отсутствие связи между восприятием обстановки и движениями; конструктивные недостатки оборудования.

Замечено, что в жизни человека имеется два пика нарушений и ошибок — первый связан с неопытностью работников, второй — с излишней опытностью, когда слабеет самоконтроль, снижается внимание и осмотрительность. Причем склонные к ошибкам отличаются высокой критичностью к другим и низкой самокритичностью.

Руководители (особенно на производстве) должны держать проблему безопасности труда под постоянным контролем. Для этого целесообразно регулярно рассчитывать и сопоставлять следующие коэффициенты (К).

1. К количества несчастных случаев = $\frac{\text{Общее количество зарегистрированных несчастных случаев}}{\text{Число работников в среднем за период}}$,
2. К частоты несчастных случаев = $\frac{\text{Число несчастных случаев} \times 1\,000\,000}{\text{Количество рабочих часов за период}}$,
3. К частоты несчастных случаев = $\frac{\text{Число пострадавших (травмированных) за период}}{\text{Среднесписочное число работников за период} \times 1000}$,
4. Степень тяжести несчастных случаев = $\frac{\text{Число потерянных рабочих дней} \times 1\,000\,000}{\text{Количество рабочих часов за период}}$,
5. Степень тяжести несчастных случаев = $\frac{\text{Число дней нетрудоспособности}}{\text{Число несчастных случаев}}$,
6. Число травм и профессиональных заболеваний на 1000 работников в год = $\frac{\text{Число профессиональных заболеваний и травм} \times 200\,000}{\text{Общее число часов, отработанных персоналом}}$,

$$7. \frac{\text{Число травм и профессиональных заболеваний на 1000 работников в год}}{\text{Среднесписочный персонал за период}} = \frac{\text{Число дней нетрудоспособности в связи с травмами за период} \times 1000}{\text{Среднесписочный персонал за период}}$$

К потерям, обусловленным травматизмом и несчастными случаями, относятся затраты на транспортировку пострадавших, первую помощь им, амбулаторное и клиническое лечение, уход за инвалидами, по переквалификации; выплаты по больничным листам и инвалидности; потери продукции вследствие падения производительности и невыходов на работу.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К БЕЗОПАСНОСТИ УСЛОВИЙ ТРУДА

Российское трудовое законодательство требует создания во всех организациях безопасных условий труда. Независимо от формы собственности ответственность за это возлагается на администрацию. Она должна внедрять современные средства, предупреждающие травматизм, создавать необходимые санитарно-гигиенические условия, исключая возникновение у работников профессиональных заболеваний.

Руководители подразделений и низовые руководители обязаны обеспечивать исправное и безопасное состояние оборудования, инструмента, приспособлений, транспортных средств и пр., создавать условия труда, соответствующие единым, межотраслевым и отраслевым правилам и нормам. Это, как показывают исследования, позволяет предотвратить до 70% несчастных случаев.

На администрацию возлагается также обязанность проведения инструктажа работников по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда.

В Российской Федерации действуют единые нормативные требования по охране труда (изложены в постановлении Правительства от 12 августа 1994 г. «О государственных нормативных требованиях по охране труда в Российской Федерации»), которые должны соблюдаться федеральными органами исполнительной власти, предприятиями, учреждениями, организациями всех форм собственности при проектировании, строительстве (реконструкции) и эксплуатации объектов, конструировании машин, механизмов и оборудования, разработке технологий, процессов, организации производства и труда.

Требования предусматривают, чтобы производственные здания, сооружения, оборудование, технологические процессы проектировались, создавались и функционировали таким образом, чтобы обеспечивались здоровые и безопасные условия труда.

Речь идет о рациональном использовании территории и производственных помещений, правильной эксплуатации оборудования и организации технологических процессов, защите работающих от воздействия вредных условий труда, о содержании производственных помещений и рабочих мест в соответствии

с санитарно-гигиеническими правилами, об устройстве санитарно-бытовых помещений.

Требования, которым должны отвечать производственные здания и сооружения, содержатся в строительных нормах и правилах (СНиП), а обеспечению безопасных условий труда служит Система стандартов безопасности труда. Законченные в соответствии с утвержденными проектами и подготовленные к эксплуатации объекты предъявляются заказчиком государственным приемным комиссиям, решения которых о приемке подкрепляются актами, недействительными без подписей представителей органов, осуществляющих государственный санитарно-эпидемиологический и технический надзор, технической инспекции профсоюзов.

Точно так же запрещается передача в серийное производство образцов новых машин и другого оборудования, не отвечающего требованиям охраны труда. Соответствие им определяется на основе государственных стандартов комиссиями с участием технических инспекторов труда.

В целом обязанности работодателей и работников в свете требований законодательства можно свести к следующим положениям.

1. Обязанности работодателей:

- › обеспечивать безопасность при эксплуатации производственных зданий и сооружений, оборудования, применяемых в производстве сырья и материалов, эффективное применение средств индивидуальной и коллективной защиты;
- › обеспечивать соответствующие требованиям законодательства условия труда на каждом рабочем месте;
- › обеспечивать организацию санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников;
- › соблюдать установленный законом режим труда и отдыха;
- › своевременно обеспечивать выдачу спецодежды, обуви, других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с установленными нормами работникам, занятым на производстве с вредными или опасными условиями труда, а также на работах, связанных с загрязненностью;
- › проводить эффективный контроль над уровнем воздействия вредных и опасных факторов на здоровье работников;
- › гарантировать возмещение вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением трудовых обязанностей;
- › информировать работников о состоянии условий и охраны труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья и полагающихся работникам средствах индивидуальной защиты, компенсациях и льготах;
- › беспрепятственно допускать представителей органов государственного надзора и контроля, общественного контроля для проведения проверки состояния условий и охраны труда на предприятиях и для соблюдения

законодательства об охране труда, а также для расследования несчастных случаев на производстве;

- › предпринимать необходимые меры по сохранению жизни и здоровья работников при возникновении аварийных ситуаций, в том числе меры по оказанию необходимой помощи пострадавшим;
- › предоставлять органам надзора и контроля необходимую информацию о состоянии условий и охраны труда на предприятии, о выполнении их предписаний, а также обо всех подлежащих регистрации несчастных случаях и повреждении здоровья работников на производстве;
- › осуществлять обязательное страхование работников от временной нетрудоспособности вследствие заболевания, а также от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

2. Обязанности работников:

- › соблюдать нормы и правила поведения в помещениях и на строительных площадках, разработанные администрацией или соответствующими органами государственного надзора;
- › соблюдать инструкции по охране труда, предписывающие способы и приемы безопасного выполнения работ, использования оборудования, приспособлений, инструментов, поддержания личной гигиены и санитарии, ношения положенных по данной профессии спецодежды, обуви, других средств индивидуальной и коллективной защиты;
- › немедленно сообщать непосредственному руководителю о любом несчастном случае, произошедшем на производстве, о признаках профессионального заболевания, а также о ситуации, которая создает угрозу жизни и здоровью людей.

Контроль соблюдения работниками всех требований инструкций по охране труда и технике возлагается на администрацию, которая обязана проводить инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, пожарной охране и др. Ответственность за это возлагается на руководителя подразделения, а контроль — на соответствующий отдел или специалиста.

Существует единый порядок такого инструктажа.

Вводный инструктаж проводят со всеми принимаемыми на работу, независимо от их образования, стажа работы по данной профессии или должности, а также с командированными и лицами, прибывшими для прохождения производственной практики.

Первичный инструктаж осуществляется на рабочем месте с каждым из этих лиц, а также с переведенными из одного подразделения в другое или приступающими к новой для себя работе, индивидуально с показом безопасных приемов труда.

Повторный инструктаж предназначен для проверки и повышения уровня знаний правил и инструкций по охране труда индивидуально или с группой работников одной профессии или коллектива по предыдущей программе один раз в полгода. Он не распространяется на лиц, непосредственно не работающих с оборудованием.

Внеплановый инструктаж производится при изменении правил охраны труда, замене оборудования и т. п.

Целевой инструктаж осуществляется при проведении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (погрузочные работы, уборка территории, ликвидация последствия аварий и т. п.). Его разновидностью является *текущий инструктаж* перед производством работ.

Инструктаж, как правило, производится мастером или специальным инструктором, которые проверяют его результаты. Лица, показавшие при этом недостаточные знания, к работе не допускаются и должны пройти инструктаж снова.

О проведении инструктажа делается запись в соответствующем журнале или на специальных карточках, где расписываются как инструктировавший, так и инструктируемый.

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

Руководителям целесообразно регулярно осуществлять проверку состояния безопасности на своем объекте. Этому может помочь тест, который рекомендуют использовать западные специалисты.

1. Имеются ли письменные изложения политики безопасности, когда они приняты или пересматривались.
2. Понятна ли она, как пропагандируется.
3. Как руководители демонстрируют приверженность ей.
3. Как пропагандируется культура безопасности.
4. Как работники узнают о сфере своей ответственности.
5. Как менеджеры узнают о новых требованиях к безопасности.
6. Как оценивается их соблюдение.
7. Была ли проведена комплексная оценка всех потенциальных рисков.
8. Существует ли в организации система контроля над соблюдением стандартов по ТБ, достаточно ли персонала для его осуществления.
9. Как организация соблюдает законы об охране труда.
10. Насколько политика в этой области достигает своих целей.
11. Каковы показатели количества несчастных случаев и как их оценить.
12. Как улучшить положение.

- Понятие и разновидности трудовой дисциплины
- Значение трудовой дисциплины
- Нарушения трудовой дисциплины и их причины
- Проступки и их разновидности
- Методы оценки состояния трудовой дисциплины
- Методы управления трудовой дисциплиной
- Виды ответственности работников и работодателей
- Поощрение работников
- Правила наказания
- Условия эффективности наказания
- Увольнение работника за нарушение трудовой дисциплины

ПОНЯТИЕ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Под трудовой дисциплиной понимается порядок поведения людей в организации, соответствующий нормам морали, требованиям законодательства, условиям трудового договора и основанным на них инструкциям и распоряжениям работодателя, действующим правилами внутреннего трудового распорядка. Соблюдение дисциплины является одной из основных обязанностей работника. Ее нарушители могут подвергаться административным взысканиям, материальным санкциям, мерам общественного воздействия.

Выделяют общую и специальную трудовую дисциплину. Общая предусмотрена правилами внутреннего трудового распорядка и распространяется на всех работников, кроме тех, для кого введена специальная дисциплина труда, которая устанавливается отраслевыми нормативными актами (уставами, положениями).

Элементом трудовой дисциплины является операционная (производственная), характеризующая требования к поведению лиц, непосредственно занятых в различных сферах деятельности организации, бережному отношению к ее имуществу, соблюдению порядка на рабочем месте и т. д. В понятие операционной дисциплины входят:

- › технологическая дисциплина, предполагающая необходимость соблюдение требований к технологии изготовления продукта и его качеству;
- › исполнительская (служебная) дисциплина, требующая оперативного и точного выполнения управленческих решений и указаний руководства;
- › финансовая дисциплина (ведения учета затрат, расчетов с партнерами и пр.).

Трудовая дисциплина труда есть необходимое условие всякой совместной деятельности, которая нуждается в подчинении всех работающих единой воле руководителя. Она предполагает своевременный приход на работу, соблюдение установленной продолжительности рабочего дня, правил и норм поведения с коллегами, руководителями и подчиненными, рациональное использование времени, и пр.

Дисциплина характеризуется дисциплинированностью, которая бывает высокой, низкой, нормальной (средней), — степенью соблюдения сотрудниками существующих норм, избеганием негативного поведения.

На состояние трудовой дисциплины влияет множество факторов, в частности: уровень подготовки работников; состояние оборудования и помещений; социальная структура коллектива и психологический климат в нем; четкость распределения прав, обязанностей, ответственности между работниками; степень вовлечения их в трудовой процесс; отсутствие сокрытия всех случаев нарушений; справедливое вознаграждение успехов, добросовестного поведения, проявления инициативы, и пр.

Значение трудовой дисциплины состоит в том, что она способствует:

- › квалифицированному выполнению работником своих обязанностей;
- › эффективному согласованию и координации выполняемых работ, достижению единства исполнителей в рамках совместной деятельности;
- › возможности трудиться с полной отдачей, повышению производительности труда;
- › предотвращению и уменьшению числа несчастных случаев, аварий, поломок оборудования, загрязнения природной среды, развития профессиональных заболеваний;
- › достижению высокого качества продукции и услуг, снижению брака;
- › рациональному использованию рабочего времени каждого работника и всего трудового коллектива.

Элементом трудовой дисциплины является самодисциплина. В ее основе лежат самоорганизация, самоконтроль (оценка и корректировка своей деятельности, саморегуляция, самовоспитание, планирование времени и пр.).

Практически нет организаций, где бы со стороны работников не имели бы место те или иные правонарушения разной степени общественной опасности. Это могут быть преступления (например, кражи имущества, мошенничество и пр.), проступки, за которые полагаются наказания не уголовного характера — штрафы, предупреждения, возмещение ущерба.

Основными видами проступков являются:

- › дисциплинарные (связанные с неисполнением или ненадлежащим исполнением возложенных на работника обязанностей или нарушающие внутренний порядок);
- › административные (драки между сотрудниками, оскорбления и пр.);
- › гражданско-правовые (связанные, например, с нанесением работниками материального ущерба организации).

Наиболее распространенными являются дисциплинарные нарушения. Одни из них требуют сначала устного предупреждения (некачественное выполнение работы, опоздания); другие — уже письменного (прогул, халатное отношение к имуществу организации); третьи — немедленного увольнения (кража, драка, многодневный прогул).

ТК РФ допускает возможность привлечения к дисциплинарной ответственности не только рядовых работников, но и руководителя организации и его заместителей в случае нарушения ими законов и иных нормативных правовых актов о труде, условий коллективного договора.

Они отвечают за правильную организацию труда исполнителей, создание для них условий, необходимых для эффективного осуществления своих функций, своевременную выплату заработной платы и пр. (в качестве примера нарушения трудовой дисциплины работодателем можно привести произвольное наложение штрафных санкций на работника).

Под нарушением трудовой дисциплины работником понимается неисполнение или ненадлежащее исполнение им (в форме действий или бездействия на основе умысла, небрежности или неосторожности) возложенных на него трудовым договором, правилами внутреннего трудового распорядка, распоряжениями руководителя обязанностей.

По степени тяжести выделяют нарушения, требующие:

- › сначала устного предупреждения (небрежность или некачественное выполнение работы, отсутствие на рабочем месте);
- › сначала письменного предупреждения (неявка на работу без предупреждения, сон на рабочем месте, халатное отношение к собственности организации);
- › немедленного увольнения (кража, драка, подделка данных табельного учета, неявка на работу в течение трех дней без обоснования).

К формам нарушения трудовой дисциплины работниками могут относиться:

- › несвоевременное или некачественное, не в полном объеме, не в соответствии с установленными критериями выполнение (или невыполнение) обязанностей, предусмотренных трудовыми договорами и должностными инструкциями, заданий, приказов и распоряжений руководства;
- › нарушение субординации, действия в обход руководителя, прямое игнорирование его указаний, требований инструкций, официальных предписаний, отказ им подчиняться, в том числе демонстративный;
- › участие в мероприятиях, наносящих ущерб организации;
- › нарушение технологических норм, повлекшее выпуск бракованной продукции;

- › нерациональное использование рабочего времени; регулярные опоздания к началу рабочего дня и после обеденного перерыва; преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены;
- › опоздания, прогулы, в том числе отсутствие на работе более 4 часов в течение рабочего дня без уважительной причины;
- › появление на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- › нарушение правил охраны труда, приведшее к несчастному случаю;
- › умышленная порча оборудования; хищение рабочего имущества, установленные вступившим в законную силу приговором суда или постановлением суда и пр.;
- › разглашение конфиденциальной информации или коммерческой тайны организации;
- › отказ от прохождения обучения или медицинского обследования, если это обусловлено требованиями выполняемой работы;
- › совершение действий, не запрещенных трудовым договором, но вытекающих из смысла соблюдения трудовой дисциплины, и пр.

Ряд негативных действий работников под категорию нарушений трудовой дисциплины не подпадает: например, резкая публичная критика руководителя, опоздание в связи с аварией на общественном транспорте (подтверждается справкой перевозчика); отказ от выполнения определенной работы по уважительным причинам (болезнь и ее последствия, недостаток квалификации; непредусмотренность трудовым договором, наличие производственной ситуации, опасной для жизни или здоровья, окружающих, природной среды и пр.).

Конкретными причинами нарушений может быть следующее.

Неблагоприятные условия труда, его тяжесть, неудобный график работы и пр., вызывающие излишнее напряжение, повышенную утомляемость, раздражительность.

Негативный психологический климат в коллективе, семейно-бытовые проблемы и т. п., порождающие конфликтность.

Низкий уровень организации производства, необоснованность заданий, невозможность их выполнить, нежелание исправлять ошибки других.

Произвол руководителя, несогласие с методами его работы, игнорирование им предложений работников, а отсюда — нежелание с ним работать.

Низкое вознаграждение и пр.

Нарушение влечет за собой применение мер дисциплинарного, общественного и иного воздействия, а также уголовных или административных, предусмотренных законодательством.

Если в результате нарушения возник ущерб для организации, работник несет материальную ответственность, как полную (возмещение ущерба без каких-либо пределов), так и частичную (возмещение ущерба в размере не выше среднего месячного заработка). Но ответственность наступает только в том случае, если доказано, что ущерб организации нанесен в результате его действий (из умысла

или по неосторожности), и не может применяться в случае производственного риска.

Умысел присутствует, когда работник осознает противоправность деяния, предвидит наступление негативных последствий и желает их (прямой умысел) либо осознает, но не желает, а только сознательно допускает (косвенный умысел). При легкомыслии работник предвидит возможность наступления таких последствий, но самонадеянно рассчитывает на то, что они могут быть легко предотвращены. При небрежности он о них не задумывается, хотя должен был и имел для этого возможность.

При необходимости для объективной оценки степени тяжести нарушения и его последствий может производиться внутреннее расследование специальной комиссией (в первую очередь, при несчастных случаях, причиной которых стало нарушение трудовой дисциплины). В акте расследования должны быть отражены обстоятельства, при которых совершено нарушение, предварительные выводы о степени его тяжести, а также варианты мер наказания нарушителя (вид взыскания).

Чтобы определить, в каком состоянии находится соблюдение трудовой дисциплины, рассчитывается его показатель (коэффициент абсентеизма), равный отношению рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение определенного периода, к общему количеству рабочего времени, которым располагает организация за период. В нем учитываются все потери рабочего времени (по болезни, отгулы за свой счет, прогулы), кроме отпусков и вынужденных простоев по инициативе администрации. Коэффициент показывает, какой процент времени теряется в течение периода из-за отсутствия сотрудника на своем месте.

Также уровень трудовой дисциплины (K_d) определяется по формуле:

$$K_d = 1 - R_n / R_{cc},$$

где R_n — количество работников, уволенных за прогулы;
 R_{cc} — общее количество работников.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ

Управление трудовой дисциплиной в организации основывается на анализе ее соблюдения в структурных подразделениях, учете и контроле рабочего времени сотрудников, разработке и внедрении при необходимости мероприятий, направленных на ее укрепление. При этом соответствующие методы не должны противоречить действующему трудовому законодательству или каким-либо иным образом нарушать права работников.

Выделяются следующие методы управления трудовой дисциплиной.

1. Использование руководителем предусмотренного законом права давать обязательные указания работникам, устанавливать для них нормы поведения, поощрять, проводить дисциплинарные расследования и применять по их результатам меры дисциплинарного взыскания (правовые методы).

Рамки применения правовых методов определены Трудовым кодексом РФ, правилами внутреннего трудового распорядка (отраслевыми или локальными), уставами и положениями о дисциплине отдельных категорий работников, техническими правилами и инструкциями, должностными инструкциями и пр. При этом нормативные правовые акты, регулирующие дисциплинарную ответственность, не содержат указания, за какое нарушение следует применять ту или иную меру воздействия, — это решают работодатели.

Применение руководителем своих властных полномочий вынуждает или поощряет работников, вопреки их воле, совершать необходимые организации действия.

2. Вознаграждение работника, проявившего инициативу, повысившего результативность труда (экономические методы).

3. Эффективная организация труда работников, создающая условия для роста его производительности, соблюдения трудовой дисциплины, правил охраны труда, — организационные методы, включающие:

- > формирование стабильных трудовых коллективов и четкое распределение прав, обязанностей и ответственности между работниками;
- > регулярное обучение и повышение квалификации сотрудников;
- > строгий контроль опозданий (например, при помощи внедрения системы электронных пропусков);
- > своевременное ознакомление работников с заданием, обеспечение работой, материалами и необходимыми ресурсами в течение всего рабочего дня;
- > сокращение тяжелого малоэффективного физического труда, повышение культуры производства;
- > преодоление уравнительности в оплате труда при предоставлении равных возможностей для заработков;
- > своевременная выплата вознаграждения за труд;
- > создание безопасных и здоровых условий труда на рабочем месте (необходимое освещение, отопление, вентиляция и т. д.).

4. Принятие воспитательных мер (психологические методы):

- > убеждение работников в необходимости и важности правильного поведения, соблюдения правил трудового распорядка;
- > привитие сознательного отношения к делу, своим обязанностям;
- > внимательное отношение к нуждам и запросам работников, доброжелательное рассмотрение всех их обращений и пр.

ВИДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТНИКОВ И РАБОТОДАТЕЛЕЙ

Под ответственностью работников понимается их обязанность отвечать за свои действия и их последствия. По форме такая ответственность может быть дисциплинарной, административной и уголовной, а по содержанию — материальной, моральной и организационной.

Дисциплинарная ответственность в форме замечания, выговора или увольнения бывает общей и специальной. Общая предусмотрена Трудовым кодексом,

наступает за нарушение правил внутреннего трудового распорядка и применяется ко всем работникам, кроме тех, для которых предусмотрена специальная.

Специальная ответственность отличается кругом лиц, на которых она распространяется; более широким понятием дисциплинарного (служебного) проступка; мерами взыскания, предусмотренными соответствующими уставами (положениями).

Так, Уставом о дисциплине работников морского транспорта, утвержденным постановлением Правительства РФ, введено такое дисциплинарное взыскание, как предупреждение о неполном служебном соответствии, которое применяется в случаях: а) систематического невыполнения служебных обязанностей и распоряжений руководителя; б) неоднократного совершения дисциплинарных проступков; в) нарушений законов и иных нормативных правовых актов по вопросам обеспечения безопасности мореплавания, сохранности имущества на море, предотвращения ситуаций, угрожающих жизни и здоровью людей, защиты и сохранения морской среды.

Привлечение к дисциплинарной ответственности является правом, но не обязанностью работодателя, которым он может воспользоваться, имея доказательства вины работника, а тот, свою очередь, если считает, что нарушение трудовой дисциплины имело место не по его вине, также должен предоставить соответствующие доказательства в объяснительной записке.

Дисциплинарная ответственность отличается от административной, где санкции (как правило, в виде штрафов) применяют органы, с которыми субъект не связан трудовыми отношениями, например полиция.

Административная ответственность возникает в случаях совершения правонарушений, предусмотренных Кодексом об административных правонарушениях. При этом они признаются умышленными, если лицо, их совершившее, сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало их наступления.

Должностные лица несут административную ответственность в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения ими организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций.

Уголовная ответственность работников и руководителей наступает в случаях совершения активных противоправных действий. Наиболее часто в практике УЧР встречаются:

- > превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику);
- > самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог);
- > нарушения ТК РФ (увольнение беременных женщин или кормящих матерей, похищение или подделка документов).

Материальная ответственность участников трудового договора наступает за причиненный ущерб другой стороне в результате противоправного поведения, действия или бездействия.

Так, работник обязан возместить в пределах своего месячного заработка вознивший по его вине прямой ущерб работодателю и третьим лицам (упущенная выгода к ущербу не относится).

Размер ущерба при утрате и порче имущества (при этом работник должен письменно объяснить причины возникновения ущерба) определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день его причинения, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени его износа. Взыскание суммы ущерба, не превышающей среднего месячного заработка, производится по распоряжению работодателя, которое должно быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления его размера. Если месячный срок истек или работник не согласен добровольно возместить ущерб, а сумма взыскания превышает его средний месячный заработок, оно осуществляется в судебном порядке.

Обязанность возместить причиненный ущерб в полном объеме возникает в следующих случаях:

- › когда таковая возложена законодательно в связи с исполнением работником трудовых обязанностей;
- › возникла недостача ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора, или полученных по разовому документу;
- › причинение ущерба произошло не при исполнении трудовых обязанностей умышленно или в результате действий в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, установленных приговором суда;
- › имело место разглашение сведений, составляющих охраняемую законом коммерческую или иную тайну в случаях, предусмотренных законами.

Работодатель, в свою очередь, обязан возместить работнику неполученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если это произошло в результате:

- › незаконного отстранения от работы, увольнения или перевода на другую, менее оплачиваемую работу;
- › отказа от исполнения или несвоевременного исполнения решения о восстановлении работника в прежней должности;
- › задержки выдачи работнику трудовой книжки, внесения в нее неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, он обязан выплатить их с денежной компенсацией в размере не ниже $1/300$ величины действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка России от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно. Причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя моральный вред возмещается в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон.

ВИДЫ НАКАЗАНИЯ РАБОТНИКОВ

В организации наиболее распространенным вариантом наказания является дисциплинарное взыскание, которое применяются только за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него

трудовых обязанностей. Трудовой кодекс запрещает применение дисциплинарных наказаний, не предусмотренных им, иными федеральными законами, уставами.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание, но оно должно быть безотлагательным, чувствительным, последовательным, справедливым.

В зависимости от того, какое нарушение допустил работник, этот факт обычно оформляется:

- > докладной запиской (например, при невыполнении распоряжения);
- > актом (при опоздании, отсутствии на рабочем месте, отказе от прохождения медицинского обследования и пр.);

Акт составляется как работниками службы УЧР, так и руководителями подразделений на трафаретном бланке или в произвольной форме. В нем указываются дата, место и время составления (для случаев опоздания или прогула время указывается с точностью до минут), составитель и присутствующие, содержание нарушения, предварительные объяснения нарушителя, излагаемые дословно, за исключением нецензурных выражений (если таковые были допущены, об этом делается соответствующая отметка). Акт заверяется подписями составителя и присутствующих.

- > решением комиссии (по результатам расследования того или иного факта).

Дисциплинарное взыскание налагается работодателем. Другие должностные лица могут применять его только в случае, если такие полномочия им предоставлены соответствующими документами. Оно основывается на объективных критериях, предполагает тщательное изучение вопроса, получение письменного объяснения от виновника с изложением его взгляда на произошедшее и претензий к администрации (отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания). За каждый проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

О наказании сотрудник должен узнавать от своего непосредственного руководителя или, если оно инициировано более высоким должностным лицом, то лично от него. Недопустимо использование безличных наказаний в виде приказа о наказании на доске объявлений.

Наказание фиксируется письменно в форме приказа (распоряжения) работодателя, который объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия того на работе (при его отказе ознакомиться с документом составляется соответствующий акт).

В приказе могут быть отражены такие сведения, как фамилия, имя, отчество работника, к которому применяется взыскание; его должность и структурное подразделение, где он работает; описание совершенного проступка со ссылками на нарушенные пункты договора или должностной инструкции, а также на документы, подтверждающие нарушение; обстоятельства его совершения; степень тяжести и вины работника; вид налагаемого дисциплинарного взыскания (замечание или выговор). В необходимых случаях приказ доводится до сведения остальных работников организации.

Одновременно нарушителю гарантируется возможность обжалования решения о наказании и возможность обращения за поддержкой.

Наказывать сотрудника можно только за нарушение тех обязанностей, которые прописаны в трудовом договоре, должностной инструкции либо в локальных актах. Само наказание должно соответствовать проступку и обязательно сопровождаться объяснением того, за что и для чего оно применяется.

Уровень жесткости наказания зависит в первую очередь от целей воздействия, главной из которых является *недопущение действий*, которые могут принести ущерб организации в будущем. То есть оно должно рассматриваться не как «месть» подчиненному, а как барьер, препятствующий повторению этих действий и пример для остальных работников. Давая ориентир работнику, чего тот не должен делать, наказание не предписывает линии поведения. Кроме того, наказание должно учитывать его индивидуальные особенности, предыдущие достижения и проступки.

Дисциплинарное взыскание применяется к работнику непосредственно за обнаружением проступка, но не позднее одного месяца со дня его обнаружения, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске. Днем обнаружения проступка, с которого исчисляется срок применения дисциплинарного взыскания, считается день, когда непосредственному руководителю работника стало известно о нем (при этом не имеет значения, наделен ли тот правом налагать дисциплинарные взыскания).

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка.

При наличии у работника дисциплинарного взыскания (неважно, замечания или выговора) работодатель вправе:

- › не выплачивать ему полностью или частично стимулирующие выплаты, если это предусмотрено организационными документами;
- › при повторном (в течение года) нарушении трудовой дисциплины уволить работника.

Меры поощрения к работнику, который имеет дисциплинарное взыскание, не применяются.

Наложение штрафа не является дисциплинарным взысканием и не предусматривается ТК РФ, поэтому работодатель может одновременно применить и его, но уже на основании локального нормативного акта самой организации (индивидуального предпринимателя), но штрафование работников за дисциплинарные проступки неправомерно.

Если в течение года со дня применения взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим такового. Работодатель же имеет право снять его с работника досрочно по его просьбе, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа, по собственной инициативе.

Снятие взыскания оформляется приказом, в котором указываются фамилия, имя, отчество работника; его должность и структурное подразделение; основания и дата снятия взыскания.

За совершение административных правонарушений могут применяться следующие виды наказания: предупреждение, административный штраф, лишение

специального права, предоставленного физическому лицу (например, занимать материально ответственные должности); административный арест; дисквалификация (лишение права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров и пр. на срок от шести месяцев до трех лет).

Одной из форм наказания является критика. Чтобы она была эффективной, ее необходимо высказывать сразу же после того, как руководитель заметил ошибку, и не накапливать негатив, с тем чтобы при случае обрушить его на провинившегося. Критиковать следует только один на один, а не на виду у всех (последнее допустимо в самом крайнем случае).

Работник должен точно знать, за что он наказан и что его ждет в случае дальнейших нарушений. Ему нужно разъяснить, почему организация придерживается данных правил, почему наложено данное дисциплинарное взыскание и как он должен изменить свое поведение, чтобы ситуация не повторилась.

Желательно создать у нарушителя понимание того, как его действия сказались или могли сказаться на результатах деятельности организации (при этом мотивы проступка выносятся за скобки, так как с точки зрения достижения результата они не важны).

Обсуждение проступка должно быть сосредоточено на проблеме (при критике переход на личности и унижение достоинства недопустимы).

Критика должна быть конструктивной, содержащей рекомендации, как можно исправить положение, как сделать работу лучше. Эффективность критики значительно повысится, если сотрудник поймет, что его поведение руководителю небезразлично, внимательно выслушает советы, сможет сообщить, как собирается улучшить ситуацию.

В целом эффект наказания обеспечивается:

- 1) его неотвратимостью;
- 2) минимизацией времени, прошедшего с момента обнаружения нарушения;
- 3) адекватностью и справедливостью (наказание должно соответствовать степени тяжести проступка и ситуации, и за равнозначные нарушения все работники наказываются одинаково);
- 4) нивелированием возможных нежелательных побочных эффектов, проявляющихся у виновника и его коллег (агрессивность, прогулы, саботаж, увольнение и пр.);
- 5) индивидуализированностью. При выборе меры воздействия, включая наказание, учитывается личность работника, его склонности и т. п.;
- 6) нарастанием жесткости. Дисциплинарное воздействие может начаться с затребования устных объяснений и профилактической беседы с предупреждением, затем используется форма письменного объяснения и объявление замечания; наконец, речь может пойти о выговоре и временном отстранении от работы, а затем и об увольнении;
- 7) учетом психологических моментов (тяжесть совершенного проступка, его экономические последствия и т. п.). Так, излишне суровое и наложенное на длительный срок наказание может подавить появление социально желатель-

ного поведения исполнителя, сделать его пассивным, избегающим идти даже на оправданный риск, высказывать свое мнение;

9) лишением работника чего-либо значимого для него.

Наказание эффективно тогда, когда провинившийся чувствует за собой вину и внутренне соглашается с его мерой и принимает требования руководителя, прекращает негативное поведение. Однако эффекты наказания временны: как только его угроза устранена, работник может продолжить совершать негативные поступки.

Существуют аргументы против использования наказания:

- > наказываемые работники могут проявлять враждебность по отношению к руководству (например, через саботаж);
- > наказание может иметь негативное влияние на других работников; особенно если они считают, что их товарищ наказан несправедливо, то коллектив может объединиться против руководителя. В результате можно получить снижение управляемости со всеми вытекающими отсюда последствиями.

УВОЛЬНЕНИЕ РАБОТНИКА ЗА НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Увольнение в качестве меры дисциплинарного взыскания может быть применено за систематическое неисполнение работником обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка.

Причины увольнения могут быть следующие.

1. Прогул. По этому основанию увольнение может быть произведено:

- > за невыход на работу без уважительных причин, т. е. отсутствие на ней в течение всего рабочего дня независимо от его продолжительности;
- > за нахождение без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня вне пределов рабочего места;
- > за оставление без уважительной причины работы;
- > за самовольное использование дней отгулов, а также за самовольный уход в отпуск.

Поскольку увольнение является в данном случае крайней мерой дисциплинарного взыскания, оно допускается:

- > если нарушение трудовой дисциплины носило систематический характер;
- > доказана вина работника;
- > к последнему ранее уже применялись меры дисциплинарного или общественного взыскания.

2. Неоднократное неисполнение работником (в том числе руководителем и его заместителями) без уважительных причин трудовых обязанностей или их однократное грубое нарушение, если он уже имеет дисциплинарное взыскание.

3. Принятие представителями администрации необоснованного решения, повлекшего за собой неправомерное использование имущества организации или возникновение ущерба ему.

4. Совершение действий, дающих основания для утраты доверия, либо аморального проступка в связи с исполнением сотрудником трудовых обязанностей, несовместимого с продолжением данной работы.

5. Отказ без уважительных причин от выполнения трудовых обязанностей в связи с изменением в установленном порядке норм труда (в силу трудового договора сотрудник обязан выполнять предусмотренные им трудовые обязанности и соблюдать действующие в организации правила внутреннего распорядка).

6. Отказ или уклонение без уважительных причин от медицинского освидетельствования представителей некоторых профессий, прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по охране труда, технике безопасности и правилам эксплуатации, если это является обязательным условием допуска к работе.

7. Несоответствие занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

Работники, занимающие выборные должности, могут быть уволены только по решению органа, который их избрал, и лишь на основаниях, предусмотренных законодательством.

При решении вопроса об увольнении за нарушение трудовой дисциплины учитывается вина работника в любой форме. Вместе с тем не может вменяться в вину неисполнение или ненадлежащее выполнение обязанностей по причинам, не зависящим от работника.

В случае увольнения без уважительных причин до истечения срока действия трудового договора, работник обязан возместить работодателю затраты, понесенные при направлении его на обучение.

Работникам, уволенным за систематическое невыполнение трудовых обязанностей, прогулы без уважительных причин или появление на работе в нетрезвом состоянии, премии по новому месту работы в течение шести месяцев выплачиваются в половинном размере.

ПООЩРЕНИЯ РАБОТНИКОВ

Поощрение — это публичное признание профессиональных и иных заслуг работника перед организацией путем предоставления льгот и преимуществ, публичного оказания почета. Его целесообразно применять при каждом проявлении трудовой активности с положительным результатом. Поощрение должно быть значимым и поднимать престиж добросовестного работника. Как и в случае наказания, поощрение должно быть направлено на конкретные действия сотрудника, а не на него самого или какие-то его качества. Надолго отложенное поощрение неэффективно.

Основанием для применения к работнику мер поощрения является безупречное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности тру-

да, улучшение качества продукции, продолжительная добросовестная работа, особые трудовые заслуги и другие достижения.

Поощрение может осуществляться на основе заранее принятых правил и критериев или самостоятельно, но в любом случае оформляется приказом (распоряжением), в котором указывается, за какие именно успехи в работе поощряется работник, а также указывается конкретная мера поощрения.

Меры поощрения работников подразделяются: по способу воздействия — на моральные и материальные (также бывают и смешанные, например направление сотрудника на учебу за счет организации), по оформлению и закреплению в правовых актах — на правовые и неправовые, по сфере действия — на общие, применяемые к любым лицам, и специальные, а также по применяющим их органам.

Работодатель поощряет работников за успехи путем объявления благодарности, выдачи премии, награждения ценным подарком, почетной грамотой, представления к званию лучшего по профессии. Федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, уставами и положениями о дисциплине могут устанавливаться и другие дополнительные меры поощрения.

По собственному усмотрению работодатель может применить к работнику одновременно несколько мер поощрения (например, объявить благодарность и выдать денежную премию, наградить почетной грамотой с вручением ценного подарка и др.).

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам РФ. Таковыми являются звание Героя Российской Федерации, ордена, медали, знаки отличия РФ; почетные звания РФ.

Право награждать государственными наградами РФ и присваивать почетные звания РФ и высшие специальные звания принадлежит Президенту РФ, который издает указы о награждении ими, а также в ряде случаев их вручает.

Поощрением за особые трудовые заслуги является также награждение премиями Президента Российской Федерации, премиями Правительства Российской Федерации, почетными грамотами Правительства и пр.

В целях поощрения работников за их личные заслуги, высокое профессиональное мастерство и многолетний добросовестный труд было введено более 50 почетных званий. Для их получения необходимо проработать в соответствующей отрасли не менее 10 или 15 лет.

Федеральным законом «О ветеранах» установлено звание «Ветеран труда». Это звание сегодня присваивается лицам, награжденным орденами или медалями, либо удостоенным почетных званий СССР, РСФСР или Российской Федерации, либо награжденным ведомственными знаками отличия в труде и имеющим трудовой стаж, необходимый для назначения пенсии по старости или за выслугу лет.

ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА

Без подчинения всех участников трудового процесса определенному распорядку (совокупность правил, что-либо регулирующих), соблюдения

установленной в организации дисциплины труда невозможно достижение ее цели.

Распорядок в организации устанавливается локальным нормативным актом — правилами внутреннего трудового распорядка (ПВТР), которые утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Эти правила обязательны для всех лиц, состоящих в трудовых отношениях с организацией (штатных работников, внешних совместителей и самого работодателя).

Целью правил является обеспечение рационального использования каждым сотрудником рабочего времени и повышение производительности труда.

Правила внутреннего трудового распорядка могут быть как отдельным документом, так и приложением к коллективному договору, и в этом случае становятся его неотъемлемой частью и действуют, пока не истечет срок его заключения (но не более трех лет). Обычно это практикуется в крупных организациях, где существуют материальные и экономические возможности по расширению объема прав и гарантий для работников сверх того, что установлено ТК РФ.

Правила составляются на основе Трудового кодекса РФ с учетом рекомендаций государственного стандарта по оформлению документов, не должны ему противоречить и ухудшать положения работников по сравнению с тем, что установлено трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

При разработке правил внутреннего трудового распорядка могут быть использованы Типовые правила внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций, утвержденные Постановлением Госкомтруда СССР № 213 в части, не противоречащей ТК РФ, либо действующие Типовые правила внутреннего трудового распорядка различных государственных учреждений.

В правила внутреннего трудового распорядка обычно включаются следующие разделы (организация имеет право самостоятельно определить структуру и содержание разделов документа).

1. Общие положения: цель и применение правил.
2. Порядок приема и увольнения работников.
3. Основные права и обязанности работников.
4. Основные права и обязанности администрации.
5. Рабочее время и его использование, в частности:

- › продолжительность рабочей недели и ежедневной работы; чередование рабочих и нерабочих дней, количество выходных и порядок их предоставления; число смен в сутки, время начала и окончания трудового дня;
- › время перерывов для отдыха и питания и их продолжительность; специальные перерывы, их продолжительность и порядок предоставления;
- › длительность дополнительного ежегодного оплачиваемого отпуска работникам с ненормированным рабочим днем.

6. Поощрение за успехи в работе и ответственность за нарушения трудовой дисциплины. Социальные гарантии.

7. Контроль в организации.
8. Предписания по технике безопасности.
9. Дни выплаты заработной платы.
10. Требования к внутреннему режиму и организации работ; служебная и коммерческая тайна (объекты и содержание).
11. Заключительные положения: порядок введения, внесения изменений и сроки действия правил.

Правила внутреннего трудового распорядка должны быть доступны для ознакомления работников в любое время (обычно они вывешиваются на видном месте), а также доводиться под расписку до сведения лиц, поступающих на работу.

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

ОФОРМЛЕНИЕ НАРУШЕНИЙ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Докладная записка предназначена для информации руководства организации о сложившейся с работниками ситуации (о нарушении трудовой дисциплины, невыполнении ими поручения и пр.), готовится как по личной инициативе, так и по поручению и служит основой принятия решения. Ее текст состоит из двух частей: констатирующей и побудительной; в последней излагаются просьбы и предложения автора (например, о характере взыскания). Внутренняя докладная, пишется на простом листе бумаги и подписывается составителем; внешняя — на бланке за подписью должностного лица.

Объяснительная записка разъясняет руководителю причину имевших место фактов, произошедших событий, в которых сотрудник принимал участие, и оформляется аналогично докладной.

Акт составляется комиссией или должностным лицом для официального подтверждения того или иного факта, имевшего отношение к сотруднику, на основе тщательного изучения факта нарушения и соответствующих документов. Он состоит из двух частей: вводной и констатирующей, подписывается составителями и при необходимости утверждается руководителем.

Во вводной части перечисляются основания составления акта, лица, принявшие участие или присутствовавшие при описываемых событиях (в алфавитном порядке с указанием должности и места работы), делаются ссылки на соответствующие документы.

В констатирующей части излагаются цели, суть и результаты работы, проделанной его составителями.

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ

- Рабочее время и режимы его использования
- Отчетный и плановый балансы рабочего времени, их формы и структура
- Хронометраж рабочего времени
- Фотографирование рабочего дня
- Метод моментных наблюдений
- Анализ затрат времени
- Самофотографирование
- Дневник рабочего времени
- Показатели использования рабочего времени
- Диагностика рабочего времени
- Контроль использования рабочего времени
- Управление рабочим временем руководителей и специалистов

ТРУДОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИИ О РАБОЧЕМ ВРЕМЕНИ

Под рабочим временем понимается срок, в течение которого работник в соответствии с законодательством, правилами внутреннего распорядка организации и условиями договора должен исполнять трудовые обязанности. Этот срок измеряется длительностью рабочего дня, рабочей недели, рабочего месяца, рабочего года и обычно регулируется национальным законодательством, определяющим его предельную величину за календарный период, каковым чаще всего является неделя.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Она сокращается для несовершеннолетних, инвалидов, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, педагогических, медицинских и некоторых других категорий работников.

По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться *неполный рабочий день или неполная рабочая неделя* с оплатой пропорционально отработанному времени или в зависимости от выполненного объема работ (при *сокращенном рабочем времени* заработная плата выплачивается полностью).

Время с 22 часов до 6 часов утра считается ночным, что предполагает сокращение продолжительности работы (смены) на один час (кроме лиц, которым установлена сокращенная рабочая неделя, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время, если иное не предусмотрено коллективным договором).

К работе в ночное время не допускаются беременные женщины и несовершеннолетние, за исключением лиц, участвующих в создании и (или) исполнении художественных произведений.

Занятость за пределами нормальной продолжительности рабочего времени (но не свыше 16 часов в неделю) может производиться как по инициативе работника (совместительство), так и по инициативе работодателя (сверхурочная работа).

РЕЖИМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), время ее начала и окончания, перерывов, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней.

Ненормированный рабочий день — особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.

При работе в режиме *гибкого рабочего времени* начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня, место и время выполнения работы определяется по соглашению сторон в рамках предусмотренного законодательством общего количества рабочих часов за соответствующий период.

Такой режим предполагает возможность сотрудникам использовать:

- › *скользящий график* (разрешается менять время начала и окончания работы, но работать 8 часов);
- › *гибкий график* (работа строится вокруг определенных (присутственных) часов в середине дня и в пределах, установленных руководителем, работники сами определяют сроки ее начала и окончания в соответствии с условиями работы транспорта, детских учреждений и пр.); при определении работником еще и периода работы в подобном режиме речь идет о *гибком цикле*;
- › *очень гибкий график* (требуется присутствие в обусловленное время);
- › *разделение обязанностей* одной штатной единицы между двумя исполнителями;
- › *работу в нестандартные часы* (до и после рабочего дня);

- › *переменный рабочий день* (разрешается менять продолжительность рабочего дня по дням недели в пределах месячной или недельной нормы);
- › *гибкое размещение* (выполнение обязанностей на дому, в библиотеке и т. п.).

Такой режим труда целесообразен для людей умственного труда, в тех случаях, когда нужно рационально использовать ограниченные ресурсы, например компьютер. Но его нельзя применять там, где имеется взаимозависимость между большими группами работающих или требуется контроль.

Гибкий график снижает текучесть ЧР, остроту транспортной проблемы, улучшает морально-психологический климат, создает удобство для работающих, упрощает организацию досуга. Этим обеспечивается максимальное сочетание интересов их и организации: учитываются биологические ритмы человека, снижаются потери времени в результате опозданий, усталости, улучшается его использование, в результате чего достигается рост производительности на 3—12%. Правда, одновременно усложняется работа руководителей, увеличиваются управленческие расходы, создается возможность конфликтов в коллективе.

В настоящее время за рубежом все шире внедряется *сжатая рабочая неделя*, предполагающая 3 выходных дня, но она вызывает повышенную усталость работников.

К гибкому режиму рабочего времени относится также работа по вызову, вахтовая и сезонная работа.

На тех работах, где это необходимо вследствие особого характера труда, законодательство допускает *раздробленный* (с одним большим или несколькими малыми перерывами) *рабочий день* с тем, чтобы общая продолжительность рабочего времени не превышала установленной продолжительности ежедневной работы. Он вводится обычно в ситуации, когда в течение дня имеют место несколько пиковых периодов интенсивной работы, например, на предприятиях пассажирского транспорта или в животноводстве.

Сменная работа — работа в две, три или четыре смены (в соответствии со специальным графиком) вводится в тех случаях, когда длительность технологического процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Но работа в течение двух смен подряд запрещается.

Работники *чередуются по сменам* равномерно в соответствии с графиком, утвержденным администрацией с учетом специфики работы и мнения коллектива. Существуют различные варианты такого чередования, но с физиологической точки зрения наиболее приемлемым считается прямой, то есть когда за первой сменой следует вторая, а за ней — третья. При этом минимальная продолжительность ежедневного отдыха между сменами должна быть не меньше двойной продолжительности предшествующей отдыху смены, а при невозможности — компенсироваться иными, предусмотренными законодательством способами.

Ряд категорий работников, в том числе матери, имеющие детей до трех лет, лица моложе 18 лет не могут привлекаться к работе в ночную смену даже в тех случаях, когда на указанные часы приходится только ее часть.

В настоящее время в зарубежных фирмах начинает распространяться *модульная система организации гибкого режима сменной работы*. Все рабочее время разбивается на модули с разной «ценой» с целью устранения физических и социальных неудобств работы в сменном режиме: например, час работы в самый неблагоприятный период ночной смены приравнивается к нескольким часам в благоприятный. При этом за определенный период работники должны набрать необходимое число условных рабочих часов, которое будет меньше числа астрономических. Таким образом, денежная компенсация заменяется пропорциональным сокращением рабочего времени.

Труд исполнителей должен организовываться так, чтобы каждую неделю или в среднем за предусмотренный графиком период соблюдалась установленная законом продолжительность рабочей недели и годовой баланс рабочего времени, исчисленный по календарю шестидневной рабочей недели.

В непрерывно действующих организациях, подразделениях и на отдельных видах работ, где не может быть соблюдена установленная для данной категории работников продолжительность рабочего времени, допускается его *суммированный учет* с тем, чтобы его продолжительность за соответствующий период не превышала установленной законом нормы. Чаще всего это происходит по просьбе работников, заинтересованных в уменьшении числа выходов на работу.

Ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего дня при этом может в определенных пределах отклоняться от норм, а недоработка и переработка балансируются, но максимальная длительность рабочих смен при этом все же ограничивается 10 или 12 часами. Переработка сверх установленной продолжительности смены не может компенсироваться за счет уменьшения другой и считается сверхурочной работой.

В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается. На отдельных видах работ предусматриваются специальные перерывы, обусловленные технологией и организацией производства и труда.

Время начала и окончания ежедневной работы предусматривается правилами внутреннего распорядка и графиками сменности в соответствии с законодательством и с учетом таких обстоятельств, как расписание движения городского и пригородного транспорта, работы детских и культурно-бытовых учреждений, обслуживающих данную организацию.

БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Совокупное время, которым организация располагает для своей деятельности в течение данного периода, *образует календарный фонд рабочего времени*. Он определяется путем умножения среднесписочного числа работников на ка-

лендарное количество дней периода и состоит из *номинального*, или *полного табельного фонда времени*, *праздничных и выходных дней*, а также *сокращенных часов* в предпраздничные дни и для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством.

Полный табельный фонд состоит из *максимально возможного фонда* (время работы в соответствии с законодательством), который является главным объектом рационализации, и *ежегодных и дополнительных отпусков*, а максимально возможный фонд — из *явочного фонда* и *неявок*.

Явочный фонд времени включает полезный фонд (производительно используемое время) и время внутренних целодневных простоев и неявок — отпусков по болезни, учебе; неявок, разрешенных законом и администрацией; прогулов.

Полезный фонд времени состоит из реального фонда (фактически отработанное время) и внутрисменных простоев и потерь. Он включает *время*, связанное с выполнением должностных обязанностей, и не предусмотренное ими — основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное и время обслуживания рабочего места, а также время технологических и время организационных перерывов.

В течение *основного времени* достигается непосредственная цель данного трудового процесса. У служащих оно делится на время организационно-административной; творческой; формально-логической (преобразование информации); технической, исполнительской работы.

Вспомогательное время охватывает выполнение действий, связанных с обеспечением основной работы, и вместе с основным составляет *оперативное время*. В рамках вспомогательного времени может осуществляться, например, сбор необходимых материалов для подготовки доклада или документа.

Время *обслуживания рабочего места* тратится на поддержание его в надлежащем состоянии. Оно, в свою очередь, может делиться, хотя далеко не всегда, на организационное, технологическое и информационное. В его рамках осуществляется уборка, наведение порядка, сортировка материалов, подготовка к работе технических средств, получение, доставка, сдача документа.

Наконец, некоторые виды трудовых операций требуют расходования *подготовительно-заключительного времени*, которое затрачивается на операции, связанные с началом и окончанием работ (получение задания, консультирование, сдача работы и пр.). На подготовительно-заключительное время и время обслуживания рабочего места приходится 6% рабочего времени и 6,5% основного.

Перерывы также неоднородны. Прежде всего, необходимо говорить о *технологических перерывах*, когда основной процесс либо на время прекращается по причинам, связанным со спецификой работы оборудования, либо продолжается без участия человека.

Организационные перерывы обусловлены естественными факторами (необходимостью принятия пищи, отдыха). Они бывают регламентированными и нерегламентированными. Общее время регламентируемых перерывов для служащих составляет 25 минут в смену, для технических исполнителей — 30 минут. Продолжительность *перерывов на личные надобности* рекомендуется на уровне 2% оперативного времени. Законодательно также устанавливаются, включаются

в рабочее время и подлежат оплате перерывы для обогрева, кормления ребенка (по специальному заявлению), снятия утомления при работе за компьютером (люди могут для этого делать специальную гимнастику вне рабочего места). Их работник может использовать в том числе на курение, чаепитие, общение по телефону на нерабочие темы, посещение развлекательных сайтов и т. д.

Обеденный перерыв в размере минимум 30 минут в середине рабочего дня (смены) должен быть предоставлен сотруднику независимо от режима его труда (ст. 108 ТК РФ). Время его начала и окончания устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка. Его нельзя разбивать на периоды менее получаса, ибо это минимально установленное законодателем время для отдыха и питания, но и нельзя делать более двух часов подряд, т. к. в этом случае имеет место разделение рабочего дня на части (ст. 105 ТК РФ).

Обеденный перерыв — это время, когда работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и может использовать его по своему усмотрению. Однако, если это необходимо по технологическим причинам, работодатель может предложить ему находиться на рабочем месте, обеспечив возможность приема пищи (перечень соответствующих работ устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка). Если это зафиксировано документально, то переработанное время нужно оплатить как сверхурочную работу (ст. 99, 152 ТК РФ).

В то же время в российских компаниях довольно часто случается, что работники часто не полностью используют свой обеденный перерыв, предпочитая в оставшееся время закончить начатое дело.

Отдельному сотруднику в индивидуальном порядке по его заявлению на основе дополнительного соглашения с работодателем (или зафиксированного в трудовом договоре) может быть установлено плавающее время обеда, когда время начала перерыва он определяет сам или согласовывает его с непосредственным руководителем. Но для введения такой практики в организации в целом необходимо издать приказ о внесении изменений в правила внутреннего трудового распорядка.

В обед сотрудник вправе работать и на другую организацию, если это прямо не запрещено трудовым договором, например, в связи с опасностью разглашения коммерческой тайны или законом.

Если работник постоянно задерживается на обеде, его можно привлечь к дисциплинарной ответственности за нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

Для определения *степени использования рабочего периода* (месяца, квартала, года) необходимо определять его среднюю продолжительность. Она характеризуется средним фактическим числом дней работы одного среднесписочного работника и исчисляется делением общего количества отработанных человеко-дней на среднесписочное число работников.

Прежде всего, речь идет об *установленной продолжительности* рабочего периода, определяемой отношением максимально возможного фонда рабочего времени, определяемого законодательством, к среднему числу работников.

Средняя *фактическая продолжительность* рабочего дня определяется как полная и урочная. Полная находится делением общего количества челове-

ко-часов за период (то есть с учетом сверхурочных) на число отработанных человеко-дней и показывает, сколько часов в день приходилось на одного человека; средняя — это число отработанных часов в урочное время.

В организации необходимо постоянно осуществлять учет и анализ структуры фондов времени (календарного и максимально возможного) и его использования, что важно, в том числе, и для выявления скрытых резервов.

По результатам анализа составляются отчетный и плановый балансы рабочего времени — это система показателей использования его одним среднесписочным работником в течение определенного календарного периода (обычно года). Они помогают определить эффективный (полезный) фонд времени одного сотрудника с учетом средней продолжительности рабочего дня, принятого календарного режима работы, возможных невыходов, внутрисменных регламентируемых перерывов, выявить резервы роста производительности труда, планировать численность персонала.

Таблица 12.1

Баланс рабочего времени (вариант 1)

<i>Отчетный баланс рабочего времени *</i>		
Ресурсы	Фактическое отработанное и неотработанное время	
	Использование	Человеко-часы, %
Календарный фонд времени, праздничные и выходные, очередные отпуска	<p>Отработанный фонд. Дни, не использованные по уважит. причинам. Всего. В том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отпуска в связи с беременностью и родами. • Отпуска по учебе. • Неявки по болезни. • Прочие неявки с разрешения закона. • Неявки в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей. • Прочие неявки. <p>Человеко-часы, не использованные по уважительным причинам, всего:</p> <ul style="list-style-type: none"> • По болезни. • Кормление детей. • Выполнение государственных обязанностей. <p>Потери: Всего.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неявки с разрешения администрации. • Внутрисменные простои. • Целосменные простои. • Прогулы. • Опоздания. • Досрочный уход. • Нарушения трудовой дисциплины 	
Максимально возможный фонд рабочего времени	Максимально возможный фонд рабочего времени	

* Сверхурочные работы включаются забалансовыми статьями.

Можно предложить несколько иную форму баланса, в которой одновременно с отчетными приводятся плановые данные на соответствующий период:

Таблица 12.2

Баланс рабочего времени (вариант 2)

№ №	Показатели	План	Факт	% выполнения
	1. Календарный фонд времени. 2. Количество проработанных дней: выходных; праздничных. 3. Номинальный фонд рабочего времени (дней). 4. Неявки на работу всего, в том числе: – очередные и дополнительные отпуска; – отпуска по болезни и родам; – учебные отпуска; – неявки по болезни; – прочие неявки, разрешенные законом; – целодневные простои (по отчету); – прогулы (по отчету); 5. Полезный фонд рабочего времени в днях (3–4). 6. Номинальная продолжительность рабочего дня в часах. 7. Потери времени, связанные с сокращением длительности рабочего дня в час. всего, в том числе: – перерывы для кормящих матерей; – сокращенная рабочая неделя для подростков; – внутрисменные простои (по опыту). 8. Средняя продолжительность рабочего дня в часах (6–7). 9. Полезный фонд рабочего времени на одного работника в часах = 8×5	365	365	100

Плановый баланс создается на основе корректировки отчетного за предыдущий период.

Невыходы на работу распределяются в нем по причинам (причем невыходы по болезни определяются с учетом предстоящего улучшения условий труда): очередные и дополнительные отпуска, отпуска по болезни, беременности и родам, неявки в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей, отпуска по учебе, неполная рабочая неделя. Предусматриваются неявки с разрешения администрации, потери рабочего времени от прогулов и целодневных простоев.

Плановый баланс рабочего времени

1. Календарный фонд времени (365, 366).
2. Количество выходных и праздничных дней — в соответствии с режимом работы.
3. Количество календарных рабочих дней (1–2).
4. Количество дней невыхода на работу (в соответствии с плановыми оценками).
5. Количество фактических рабочих дней (3–4).
6. Потери рабочего времени из-за сокращенного рабочего дня (в часах) — в соответствии с планом работы.
7. Средняя продолжительность рабочего дня = (нормальная продолжительность рабочего дня — потери).
8. Полезный фонд рабочего времени (7×5).

В плановых балансах также находит отражение снижение трудоемкости работ на основе мероприятий по научной организации труда (при этом исходят из того, что все работники выполняют только свойственные им функции).

ДИАГНОСТИКА ВРЕМЕНИ

Резервы времени абсолютно ограничены, поэтому встает вопрос о его рациональном использовании, экономии. Чтобы справиться с такой задачей, необходимо точно знать, на что время тратится, тратить на то, на что нужно, и делать все как можно быстрее.

Первым шагом на этом пути является «инвентаризация» времени, осуществляемая с помощью хронометража (фотохронометража), фотографирования, самофотографирования. Выбор метода зависит от ее задач и масштабов.

Под *хронометражем* понимается наблюдение и измерение затрат рабочего времени на осуществление повторяющихся элементов основной работы, ряда подготовительно-заключительных операций или обслуживания рабочего места. Его цель — анализ приемов труда, разработка нормативов, определение причин отклонения от норм. Психологически он неприятен, но играет очень важную роль в деле научной организации труда, в том числе управленческого.

Хронометраж бывает непрерывным (от начала до конца операции с фиксацией каждого ее элемента); выборочным (для отдельных элементов операций через 1–2) и цикловым (применяется при наблюдении за сверхкороткими элементами — 3–5 сек. путем объединения их в группы в разной комбинации).

При подготовке к нему исследуемую операцию разделяют на элементы — действия, движения и устанавливают их границы, определяемые фиксажными точками — резко выраженными моментами начала и окончания, определяют необходимое количество наблюдений. Хронометраж рекомендуется проводить через час после начала работы и за 1,5–2 часа до ее окончания. Необходимая точность фиксации элементов 0,1–0,2 сек. Наблюдения фиксируются в специальном листе; затем сведения обрабатываются, исключаются дефектные замеры и определяется средняя продолжительность каждого элемента операции. В результате можно сделать расчет средней продолжительности последней по формуле:

$$\text{Средняя продолжительность операции} = \frac{\text{Продолжительность всех операций}}{\text{Число операций}}$$

Знание средней продолжительности операции и ее отдельных элементов помогает совершенствовать ее структуру, оптимизировать затраты времени.

Метод упрощенных наблюдений, в отличие от хронометража, допускает использование обычных часов. Он предполагает фиксацию времени, затрачиваемого на определенную операцию средней сложности в условиях работы, близких к обычным, в течение 30–40 минут. При наличии отклонений в 10% случаев наблюдения повторяются с целью выяснять их причины. По итогам нормы устанавливаются с помощью арифметических операций с учетом условий работы, вида и сложности документа.

Фотографирование рабочего дня (индивидуальное и групповое; сплошное и выборочное) предполагает наблюдение и фиксацию всех без исключения затрат времени работником в течение определенного периода для выявления и устранения его потерь, недостатков в организации труда и производства, структуры рабочего дня, установления норм обслуживания и нормативов численности. Оно целесообразно при обследовании большой группы исполнителей идентичных работ или для решения специальных проблем.

Фотографирование производится планомерно два-три раза в год в течение двух-трех недель (по 5–7 дней в каждой декаде месяца в периоды с наиболее типичным составом работ) при участии нормировщиков, мастеров и т. п. Средняя точность замеров — 0,5–1 мин, а в отдельных случаях — 1 сек. При этом все работы разделяются на группы: требующие квалификации инженера; требующие квалификации техника; не требующие специальной квалификации.

Основными документами при этом являются *карта* фотографирования, содержащая название подразделения, дату, сведения о наблюдаемых, характеристики рабочего места и оборудования, и *наблюдательный лист*, отражающий время начала и окончания отдельных операций, их продолжительность, совмещение, результаты, примечания (толкование неясностей), с которым работника знакомят.

В результате проделанной работы составляются две таблицы, в одной из которых отражается расход времени в минутах на каждый вид работ и сроки их проведения; во второй — потери времени, их причины, конкретные виновники, период, когда они имели место. На их основе проводится анализ, в рамках которого определяются величина и удельный вес полезных затрат времени, зависящих и независящих от исполнителей потерь; продолжительность маршрутов; потребность во времени для выполнения определенных операций (творческих, логических, вспомогательных и пр.); факторы, способствующие и препятствующие эффективному использованию рабочего времени.

Разновидностью фотографирования является *метод моментных наблюдений*, при котором фиксируется не затраты времени, а данные о том, чем работник занимался в определенные, случайно выбранные моменты. При этом различают индивидуальные, групповые и маршрутные наблюдения (за объектом,

перемещающимся по определенному маршруту, или за несколькими объектами, расположенными далеко друг от друга, так что наблюдатель должен перемещаться).

Метод моментных наблюдений обеспечивает высокую точность результатов при относительно небольших затратах времени и средств, но его использование требует высокой квалификации, поэтому чаще он применяется руководителем в порядке контроля при обходе рабочих мест подчиненных. Моментные наблюдения сложно применять при исследовании управленческих процессов и распределении затрат рабочего времени самих руководителей, так как их работа разнообразна и неритмична.

Разновидностью фотографирования является *самофотографирование* — фиксация того, что работник делал, с кем контактировал, сколько времени затратил, что позволяет выявить проблемы, с которыми тот не может справиться самостоятельно. При этом используется *лист самофотографирования*, который содержит следующие сведения: фамилию, имя и отчество работника, должность, стаж работы по специальности, в том числе на данном предприятии, перечень элементов затрат рабочего времени, затраты времени по дням недели (в том числе две подграфы — число наблюдений в день и суммарные затраты), анкету с пожеланиями.

Таблица 12.3

Образец краткого листа самофотографирования рабочего дня

Организация. Фамилия, имя, отчество. Должность. Дата

День	Время начала работы	Продолжительность	Вид работы	Количество документов	Время на обработку одного документа

Таблица 12.4

Образец листа самофотографирования рабочего дня руководителя

Организация. Фамилия, имя, отчество. Должность. Дата

Виды затрат времени. Сетка с делениями по 15 минут
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обход рабочих мест. 2. Планерки и совещания. 3. Рассмотрение вопросов совершенствования управления. 4. Рассмотрение вопросов организационной деятельности. 5. Решение вопросов развития фирмы. 6. Решение проблем улучшения организации производства и труда. 7. Текущие проблемы снабжения. 8. Оперативные указания. 9. Текущие финансовые вопросы. 10. Текущие кадровые вопросы. 11. Стратегическое планирование. 12. Реконструкция. 13. Собrania. 14. Внешние совещания. 15. Ответы на письма.

Окончание табл. 12.4

- | |
|--|
| 16. Прием посетителей. |
| 17. Повышение квалификации. |
| 18. Проверки. |
| 19. Стажировка, ознакомительные поездки. |
| 20. Переговоры |
| 21. Ознакомление с поступившими документами. |

В результате определяется продолжительность рабочего дня, в том числе перерывы и потери времени, отдельных видов (элементов) работ. Затем составляются сводные таблицы по должностям, по видам работ, по стажу, на основе которых выявляются потери времени, связанные с недостатками в организации и обслуживании рабочих мест, с нерациональным использованием технических средств.

Таблица 12.5

Сводная таблица самофотографирования

Виды деятельности	Часов и минут	В % от общего времени	Время потрачено «+» или «-»	Достижению какой цели служит	Можно ли перепоручить
Перспективное планирование					
Встречи с клиентами					
Собрания					
Совещания					
Финансовое планирование					
Посещения других организаций					
Встречи с руководителями					
Рассмотрение поручений сверху					
Аттестация					
Обучение					
Инструктаж					
Самообразование					
Творчество					
Командировки					
Перерывы					
Прочее					

Самофотографирование не дает точных результатов (фиксируется только 1/3 затрат времени), отвлекает от работы и связано с трудностями в обработке материалов.

Формой самофотографирования является *дневник рабочего времени* руководителя или специалиста. Работы в нем записываются в той последовательности,

в которой выполняются, и соответственно затраты времени на них. Существует книжная, реестровая и карточная форма ведения такого дневника, анализ которых позволяет экономить до 50% рабочего времени.

Таблица 12.6

Дневник рабочего времени

Время начала работы	Время окончания работы	Содержание работы	Категория важности

Руководителям целесообразно вести личный учет расходования времени, записывать, что, где, когда, почему делается. При этом нельзя пренебрегать мелочами, ибо дело часто в них. Нужно подумать, можно ли избавиться от мелких привычек, связанных с заведенными порядками.

Для анализа отдельных видов работ используются *опросы*, которые могут быть устными и анкетными.

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

На основе изучения данных можно получить несколько полезных показателей, в частности:

$$K. \text{ использования рабочего времени} = \frac{\text{Число фактически отработанных человеко-часов}}{\text{Число максимально возможных человеко-часов в урочное время}}$$

$$K. \text{ использования рабочего дня} = \frac{\text{Средняя фактическая продолжительность рабочего дня}}{\text{Средняя урочная продолжительность рабочего дня}}$$

или

$$\frac{\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОМ} + \text{ОЛН (в мин)}}{\text{Продолжительность рабочего дня (в мин)}}$$

где ПЗ — подготовительно-заключительное время;

ОП — оперативное время;

ОМ — время обслуживания рабочего места;

ОЛН — нормативное время на отдых и личные надобности.

$$\text{Коэффициент потерь времени} = \frac{\text{Общее количество дней, потерянных по причине отсутствия на работе}}{\text{Среднее количество работников \times число отработанных дней}}$$

$$\text{Коэффициент потерь рабочего времени по вине работника} = \frac{\text{ПР} - \text{ОЛН (в минутах)}}{\text{Продолжительность рабочего дня (в минутах)}}$$

где ПР — перерывы, зависящие от работника.

$$\text{Коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от работника} = \frac{\text{ПН (в минутах)}}{\text{Продолжительность рабочего дня (в минутах)}}$$

где ПН — потери рабочего времени, не зависящие от работников.

$$\text{Коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от работника} = \frac{\text{ПН (в минутах)}}{\text{Продолжительность рабочего дня (в минутах)}}$$

$$\text{Коэффициент выполнения несвойственных работ} = \frac{\text{Затраты времени на выполнение несвойственных работ (в минутах)}}{\text{Продолжительность рабочего дня (в минутах)}}$$

Коэффициент дисциплинированности работников:

$$K_{\text{дисц.}} = 1 - \frac{\text{Потери времени по вине работника}}{\text{Общее время работы}}$$

Коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь времени (КППТ):

$$K_{\text{ППТ}} = \frac{\text{ПР} - \text{ОЛН} + \text{ПН}}{\text{ОП}}$$

$$\text{Коэффициент вовлеченности} = \frac{\text{Количество работников, хотя бы один раз не вышедших на работу}}{\text{Среднее количество работников}}$$

$$K_{\text{экстенсивного использования рабочего времени}} = 1 - \frac{\text{О} + \text{П}}{\text{Д}}$$

где О — число случаев опозданий и нарушения режима;

П — число прогулов;

Д — число отработанных дней.

$$K_{\text{интенсивного использования рабочего времени}} = 1 - \frac{\text{ПН}}{\text{НЧ}}$$

где ПН — непроизводительные потери по вине работников в часах;

НЧ — число часов по норме.

Произведение экстенсивного и интенсивного коэффициентов дает *интегральный коэффициент использования рабочего времени*.

$$\text{Коэффициент средней продолжительности отсутствия на рабочем месте} = \frac{\text{Общее число потерянных дней}}{\text{Количество случаев невыхода на работу}}$$

Невыходы на работу (неявки) целесообразно анализировать по причинам, которые можно объединить в две группы: разрешенные законом и относящиеся к потерям рабочего времени (простои, прогулы, отпуска с разрешения администрации). Люди могут отсутствовать по болезни (подтверждается документами), по семейным обстоятельствам, в связи с опозданиями, без разрешения (прогул).

Дополнительно можно определять долю затрат времени на творческую, организационно-административную, формально-логическую и исполнительскую деятельность по отдельным группам исполнителей и на этой основе рассчитывать степень рациональности разделения труда внутри структурных подразделений.

Таблица 12.7

Распределение времени

Вид деятельности	% от общих затрат времени	Оценка необходимости затрат времени	Цели, достижению которых служит деятельность	Можно ли перепоручить	Часы и минуты в месяц	Окончательное решение

Таблица 12.8

Анализ использования времени

Время начала работы	Время окончания работы	Затраты времени	Категории важности

Выявление видов деятельности, на которые время тратится впустую (как показывают исследования, таких бывает до 25%); которые могут (возможно, с большим успехом) выполнять другие лица; которые отнимают время у других — называется *диагностикой времени*. Для облегчения последней время, затрачиваемое работниками управления, можно распределить по следующим функциям:

- > обдумывание проблем, выработка решений, подготовка документов;
- > руководство людьми (распределение заданий, инструктаж, консультирование, оценка их работы, разрешение конфликтов);
- > прогнозирование и планирование;
- > подготовка совещаний, выступлений, различных мероприятий;
- > контроль над подчиненными;
- > участие в переговорах, обмене опытом, конференциях.

После группировки работ им дается оценка на предмет их необходимости, целесообразности, соотношения предполагавшихся и фактических затрат времени.

Такую оценку можно проводить, учитывая общий перечень выполняемых работ; перечень и удельный вес работ, свойственных данной должности; повторяющихся работ; планируемых работ; нормируемых работ; нестандартных и творческих работ.

В процессе анализа определяется, какие факторы обуславливают наибольшие потери времени и являются в этом смысле самыми «дорогостоящими», например, визиты, телефонные разговоры, прием посетителей, встречи с подчиненными и т. п. Их выявление позволяет искать способы изменения структуры его затрат и обуздать наиболее злостных его «расхитителей».

Опыт показывает, что даже если в одном случае из десяти работа руководителя не требовалась — он недостаточно доверяет подчиненным; если момент начала работы был определен спонтанно или на нее затрачено больше времени, чем предусматривалось нормативами, — в организации плохо поставлено планирование.

Основными причинами *потерь времени* являются:

- › нечеткое определение целей и приоритетов, в результате чего люди не могут правильно сориентироваться в ситуации, а потому берут на себя либо слишком много, либо слишком мало работы, тонут в мелочах;
- › неудовлетворительная организация планирования, не позволяющая руководителю справиться с распределением времени на выполнение своих дел;
- › неорганизованность и недисциплинированность подчиненных, приводящая к многократной переделке одной и той же работы;
- › отсутствие необходимой информации для принятия решений, в результате чего их приходится постоянно откладывать;
- › нерешительность руководителя, неумение работать с партнерами, подчиненными, посетителями, проводить собрания и совещания.

КОНТРОЛЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Контроль правильного использования времени в течение всего рабочего дня (смены) осуществляют руководители. Его объектами являются:

а) своевременность явки рабочих и сотрудников на работу, выявление всех не явившихся и опоздавших;

б) нахождение их в рабочее время на рабочих местах, а также своевременность ухода и прихода во время обеденного перерыва;

в) своевременность ухода с работы по окончании рабочего дня или смены;

г) фактически отработанное ими время, время простоя и др.

Контроль своевременности явки сотрудников на работу и ухода с нее фиксируется по одной из следующих систем:

а) карточной с помощью контрольных часов (на транспорте);

б) жетонной с применением табельных жетонов или марок;

в) пропускной посредством сдачи рабочими и служащими и выдачи им пропусков;

г) рапортно-ведомственной с использованием рапортов или табельных ведомостей, получаемых от руководителей подразделений, производителей работ, мастеров, бригадиров;

д) электронных контрольно-пропускных устройств (электронных ключей). Сейчас внедряется повсеместно, где для этого имеются финансовые и организационные возможности;

е) видеонаблюдения.

Допускается использование других систем учета прихода и ухода работников в зависимости от условий производства.

Для ведения учета отработанного времени каждому работнику присваивается *табельный номер*, приводящийся во всех документах по учету труда и заработной платы. В случае увольнения или перевода работника в другое подразделение прежний табельный номер должен оставаться свободным не менее полугода, а в отдельных случаях до 12 лет.

Табель представляет собой именной список персонала подразделения в пределах отдельных категорий работников (раздельно по рабочим, служащим и т. п.), составленный в порядке табельных номеров или алфавита. Существует несколько официальных форм этого документа: типовая форма Т-13; форма для учета рабочего времени работников с твердым окладом Т-14 и пр.

Табель заполняется ежемесячно ответственным лицом, назначенным приказом руководителя, за 2–3 дня до начала расчетного периода на основании табеля за прошлый месяц и других документов на списочный состав работников (постоянных, временных, сезонных, принятых на работу на срок от одного дня и более). В конце периода по нему определяется число отработанных дней. Заполненный табель и другие документы в конце месяца сдаются в бухгалтерию для начисления заработной платы.

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Дефицит рабочего времени руководителей и исполнителей — серьезная управленческая проблема. Он ведет к перегрузкам, стрессам, сумбурности, отсутствию порядка в действиях, слабой проработке вопросов.

Обычно коэффициент занятости руководителя (соотношение фактической и нормативной занятости) 1,2–1,6. Полезно используется при этом 70–80% времени.

Поскольку временем как таковым управлять невозможно, на деле речь идет об организации деятельности людей, позволяющей ему успешно экономить, которая может быть составным элементом системы управления или областью организации личной работы (*самоменеджмента*), которую человек осуществляет по собственному почину. В этом случае речь идет о планировании рабочего времени, постановке задач, об определении приоритетов, организации рабочего места, умении быстро читать и пр.

На практике планирование времени сводится к его распределению по видам работ. Укрупненное распределение времени регламентируется с помощью *распорядка рабочего дня* (он обычно является коллективным), который строится с учетом *распорядка дня высшего руководства*, учитывает периодичность выполнения отдельных работ и осуществляет их увязку. На практике составляется:

1) единый распорядок рабочего дня, отражающий режим работы подразделений (время начала и окончания, время приема посетителей из других организаций, приема по личным вопросам, выдачи справок, оформления заявок, технической учебы, повышения квалификации, заседания квалификационных комиссий). Это вносит систему в работу аппарата, упорядочивает информационные потоки, сокращает потери времени, повышает продуктивность труда. Но жесткое распределение времени с целью экономии не всегда разумно;

2) распорядок работы руководителей и подразделений.

Планирование руководителями и специалистами своего рабочего (а порой и вне рабочего) времени позволяет:

- › критически осмыслить собственные цели, найти более эффективные способы работы, позволяющие не только своевременно справиться с существующими проблемами, но и создать необходимые резервы для решения непредвиденных;
- › сконцентрироваться на важнейших вопросах с учетом сроков их решения, а остальные рационально распределить среди подчиненных на основе оценки каждой работы с точки зрения ее необходимости; последствий в случае отказа от выполнения; оправданности требуемых усилий, возможности снижения затрат и повышения реальной отдачи;
- › сформировать оптимальную структуру рабочего дня и составить его расписание, улучшить его использование.

Предпосылками планирования времени являются его тщательное документирование и контроль использования.

Планирование времени начинается с постановки задач. Составляется список дел за продолжительный период и список препятствий, которые могут возникнуть. Эти списки регулярно дополняются и пересматриваются (исключается все, что в настоящий момент не представляется необходимым).

Затем осуществляется АБС — анализ задач, в результате которого они разделяются на три категории:

А — важнейшие (обычно их доля составляет до 15% от общего числа, но вклад в достижение целей — 65%);

В — важные задачи (соответственно 20 и 20%);

С — незначительные задачи (65 и 15%).

Необходимо также анализировать задачи, выделяя:

- › важнейшие, приближающие к цели;
- › позволяющие одновременно решить несколько проблем;
- › вносящие максимальный вклад в деятельность организации;
- › имеющие негативные последствия.

Планирование времени, отводимого на решение конкретных задач, осуществляется с учетом их рациональной очередности.

1. Дела с фиксированным сроком исполнения или требующие значительных его затрат, а также неприятные, откладывание которых на потом нежелательно.

2. Рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей.

3. Второстепенные и эпизодические дела, например чтение текущей корреспонденции, обход рабочих мест.

Нужно иметь в виду, что с повышением уровня руководства сокращается время, затрачиваемое на управление основной деятельностью, и растут его затраты на административную, организационную работу, представительство, решение социальных проблем.

На практике существует несколько видов планов использования времени:

- › с помощью *долгосрочных* распределяется время на реализацию крупных жизненных целей, требующих многих лет, а порой и десятилетий (получение образования, продвижение до определенной должности и т. п.);
- › *среднесрочные*, к которым можно отнести годовые, фиксируют распределение времени на решение более конкретных задач, прежде всего производственного характера;
- › каждый из *краткосрочных планов* (квартальный, месячный, декадный, недельный, дневной) детализирует предшествующий; уже в месячных планах расход времени на каждый вид деятельности, включая необходимые резервы, предусматривается в часах; в декадных (недельных) отражаются все без исключения дела и время, необходимое для их выполнения.

При составлении краткосрочных планов определяется центральная, наиболее трудоемкая проблема периода, которая должна быть решена в его рамках; выходящие за них задачи и задачи, к решению которых нужно приступить, возможные трудности.

Уже в месячных планах нужно учитывать критические дни и личные биоритмы — физический, эмоциональный и интеллектуальный, составляющие соответственно 23, 28 и 33 дня. На положительные фазы этих периодов планируются дела, требующие повышенных нагрузок.

В понедельник и пятницу лучше не проводить серьезные встречи и совещания, поскольку это период вработываемости.

Учет принципа повышенной работоспособности происходит и в дневном плане. У большинства людей в течение трудового дня имеются два ее пика: с 9 до 13 (11–12) и с 16 до 18 час. (16–17). Вне рамок обычного рабочего дня такими периодами считаются 5–6; 20–21; 24–1 час. На это время необходимо планировать наиболее сложную и ответственную работу. Кроме того, выделяют периоды спадов работоспособности: 2–3; 9–10; 14–15; 18–19; 22–23 часа.

Времени на планирование своего рабочего дня жалеть нельзя. Это позволяет его экономить в период реализации плана.

Дневной план должен включать в себя не более десятка проблем, в том числе не более трех, работа над которыми осуществляется в первую очередь. Они, а также самые неприятные дела, планируются на утренние часы, с тем чтобы

к вечеру их удалось завершить. Однородные задачи группируются в дневном плане работы блоками, что позволяет не перескакивать с одной проблемы на другую и экономить таким образом время.

Как любой другой, дневной план использования времени должен быть гибким; жестко в нем регламентируются только вопросы, связанные с приглашением людей, например совещания, прием посетителей и т. п.

Его составление начинается накануне вечером и включает несколько *этапов*. Сначала формулируются задачи, перенесенные из месячного и недельного (декадного) планов; переходящие из плана предыдущего дня, не решенные к настоящему моменту; не планируемые заранее вследствие повторяемости; могущие внезапно возникнуть. После этого планируются наиболее трудные и неприятные дела, а во второй половине дня — легкие. Затем еще раз уточняется приоритетность задач; выделяются те из них, за которые настала пора решительно браться, и уточняется, кому из подчиненных что можно поручить.

Такая последовательность обусловлена не только нарастанием усталости, но и тем, что после обеда подчиненные обычно приходят с просьбами о помощи и разъяснении тех или иных вопросов. Поэтому во второй половине лучше заниматься несложными делами, например просмотром почты или решением проблем, появившихся с утра.

В дневном плане предусматриваются окна на случай необходимости решать неожиданные проблемы и десятиминутные перерывы после каждого часа работы (в целом план должен быть гибким, жестко регламентируется только общение с другими).

Утром составленный накануне дневной план еще раз уточняется руководителем совместно с референтом или секретарем, чтобы учесть внезапно появившиеся новые обстоятельства, например поступившие документы.

Как и все другие, дневные планы расходования времени составляются в письменной форме, ибо так заложенные в них дела труднее игнорировать. Кроме того, записи разгружают память, дисциплинируют, позволяют четче распределять работу, делать ее более целенаправленной. По записям также легче контролировать выполнение и оценивать их итоги.

Точность и соблюдение сроков должно быть неотъемлемым элементом личного стиля работы, поэтому в любом случае при планировании времени устанавливается реальный срок ее завершения. При этом сложную задачу лучше разбить на подзадачи (например, решаемые в течение 10 минут). Если в заданные сроки она, тем не менее, не может быть решена, в плане предусматривается возможность перенесения ее на более поздний период.

Обычно планом охватывается не более 60% рабочего времени, а остальное составляют резервы на решение непредвиденных проблем (неожиданные посетители, телефонные звонки, исправление ранее допущенных ошибок), творческую деятельность, повышение квалификации. Создание таких резервов повышает гибкость планов и облегчает их корректировку.

Считается, что рабочий день лучше всего начинать в одно и то же время, ибо человек — раб своих привычек. Это обеспечивает хороший тонус и позволяет

на деле реализовывать принцип «человек — хозяин работы, а не она — хозяйка человека».

Предпочтительно, чтобы руководитель приходил на работу раньше подчиненных, чтобы уточнить задания и принять меры для преодоления трудностей.

ДОКУМЕНТЫ ПО УЧЕТУ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Для учета времени, фактически отработанного и (или) неотработанного каждым работником организации, для контроля за соблюдением работниками установленного режима рабочего времени, для получения данных об отработанном времени, расчета оплаты труда, а также для составления статистической отчетности по труду применяются Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда (форма № Т-12) и Табель учета рабочего времени (форма № Т-13).

Они составляются в одном экземпляре уполномоченным на это лицом, подписываются руководителем структурного подразделения, работником кадровой службы и передаются в бухгалтерию.

Отметки в Табеле о причинах неявок на работу, о работе в режиме неполного рабочего времени или за пределами нормальной продолжительности рабочего времени по инициативе работника или работодателя, о сокращенной продолжительности рабочего времени и др. производятся на основании документов, оформленных надлежащим образом (листок нетрудоспособности, справка о выполнении государственных или общественных обязанностей, письменное предупреждение о простое, заявление о совместительстве, письменное согласие работника на сверхурочную работу в случаях, установленных законодательством, и пр.).

Для отражения ежедневных затрат рабочего времени за месяц на каждого работника в табеле отведено в форме № Т-13 (графа 4) — четыре строки (по две на каждую половину месяца) и соответствующее число граф (15 и 16).

В форме № Т-13 (в графах 4, 6) верхняя строка применяется для отметки условных обозначений (кодов) затрат рабочего времени, а нижняя — для записи продолжительности отработанного или неотработанного времени (в часах, минутах) по соответствующим кодам затрат рабочего времени на каждую дату. При необходимости допускается увеличение количества граф для проставления дополнительных реквизитов по режиму рабочего времени, например времени начала и окончания работы в условиях, отличных от нормальных.

Затраты рабочего времени учитываются в Табеле или методом сплошной регистрации явок и неявок на работу, или путем регистрации только отклонений (неявок, опозданий, сверхурочных часов и т. п.). При отражении неявок на работу, учет которых ведется в днях (отпуск, дни временной нетрудоспособности, служебные командировки, отпуск в связи с обучением, время выполнения государственных или общественных обязанностей и т. д.), в Табеле в верхней строке в графах проставляются только коды условных обозначений, а в нижней строке графы остаются пустыми.

Форма № Т-13 «Табель учета рабочего времени» применяется при автоматизированной обработке учетных данных.

РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ

Для экономии времени необходимо

Составлять график рабочего дня и осуществлять постоянный текущий самоконтроль.

Не разбрасываться, а заниматься одним делом. Уметь отличать главное от второстепенного. Руководствоваться не тем, что хотелось бы сделать, а делать самое важное в данный момент. Действовать согласно намеченным приоритетам и делать работу сразу до конца.

Не отвлекаться, по возможности, на вновь возникающие проблемы, которые могут потребовать новых действий (их целесообразно зафиксировать и вернуться к ним позже), что позволит завершить начатое, а им отлежаться и принять более зримые очертания; фиксация материала полезна также на случай внезапных перерывов в работе, поскольку позволяет быстрее вернуться к ней.

Не совершать импульсивных поступков, ибо при работе урывками тратится больше времени. На рабочем столе не держать ничего лишнего. Это помогает сконцентрироваться.

Избегать ненужных встреч.

Не читать ненужную информацию, но полезную записывать на карточку и переносить в память компьютера.

Предупредить людей о времени, когда вас «нет», и придерживаться этого расписания, попросить не отвлекать, объяснив причину; предложить встретиться в другое время; уйти «по делам».

Сразу предупреждать посетителей о располагаемом времени.

Не отвлекать других (захват временного пространства ведет к конфликту).

В конце периода целесообразно сравнивать намерения и реальные результаты, например затраты времени и реальный объем работ. Если времени теряется больше, чем намечалось, нужно искать причину.

Рекомендации известного американского предпринимателя и теоретика менеджмента Харви Маккея желающим сэкономить время:

- всегда заблаговременно предупреждать о намечающихся визитах;
- оставлять машину там, где гарантирован свободный выезд;
- никогда не совершать поездки, не имея при себе диктофона, благодаря которому можно, не отрываясь от руля, диктовать для себя служебные записки;
- положить портативный магнитофон в карман пиджака, а другой рядом с кроватью;
- всегда иметь при себе какой-нибудь полезный материал для чтения;
- попробовать всю неделю читать публикации по бизнесу вместо спортивных страниц и занятых материалов о всякой всячине;
- пройти курс техники скорочтения;
- использовать телефонный автоответчик даже тогда, когда вы дома, что даст возможность избавиться от бесполезных разговоров;
- стараться проводить как можно больше совещаний по телефону вместо заседаний с непосредственным участием сотрудников;
- всегда просить подчиненных предварительно кратко излагать рекомендации, а потом заслушивать обоснования;
- слушать магнитофонные записи и радиопередачи по вопросам бизнеса во время пробежки или спортивных упражнений;
- хвалить подчиненных, кратко излагающих суть дела, и выразить недовольство сотрудниками, не умеющими так поступать;
- избегать тех, кто тратит время;
- смотреть по телевизору утренние новости деловой жизни.

Унифицированная форма № Т-12
 Утверждена постановлением Государства РФ
 от 5 января 2004 г. № 1

Код	0301007
форма по ОКЗД	
по ОКПО	

наименование организации
 структурное подразделение

Номер документа	Дата составления	Отчетный период	по
		с	

ТАБЕЛЬ
 учета рабочего времени
 и расчета оплаты труда

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

буквенный	код	цифровой
Я	01	
Н	02	
РН	03	
С	04	
ВМ	05	
К	06	
ПК	07	
ПМ	08	
ОТ	09	
ОД	10	
У	11	
УБ	12	
УД	13	
Р	14	
ОЖ	15	
ДО	16	
ОЗ	17	
ДБ	18	

буквенный	код	цифровой
Б	19	
Т	20	
ЛЧ	21	
ПВ	22	
Г	23	
ПР	24	
НС	25	
В	26	
ОВ	27	
НВ	28	
СБ	29	
НН	30	
РП	31	
НП	32	
ВП	33	
НО	34	
НБ	35	
НЗ	36	

Временная нетрудоспособность (кроме случаев, предусмотренных календарем «Т») с назначением пособия согласно законодательству
 Временная нетрудоспособность
 без назначения пособия в случаях, предусмотренных законодательством
 Сопоставная продолжительность рабочего времени (продолжительность рабочего дня в случаях, предусмотренных законодательством)
 Время аккредитованного отпуска в случае применения ускоренных, переводов на другую работу или отстранения от работы, несовместимых с исполнением на данной работе
 Невыход на время исполнения государственных или общественных обязанностей согласно законодательству
 Пропуск (отсутствие на рабочем месте без уважительной причины в течение времени, установленного законодательством)
 Продолжительность работы в режиме неполного рабочего времени по инициативе работодателя в случаях, предусмотренных законодательством
 Выходные дни (включая выходные и нерабочие праздничные дни)
 Дополнительные выходные дни (оплачиваемые)
 Дополнительные выходные дни (без сохранения заработной платы)
 Заставочное (при условии и в порядке, предусмотренных законом)
 Невыход по невыясненным причинам (до выяснения обстоятельств)
 Время простоя по вине работодателя
 Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника
 Время простоя по вине работника
 Отстранение от работы (недопущение к работе)
 Отстранение от работы (недопущение к работе) по причинам, предусмотренным законодательством, без начисления заработной платы
 Время приостановки работы в случае задержки выплаты заработной платы

Продолжительность работы в дневное время
 Продолжительность работы в ночное время
 Продолжительность работы в выходные и нерабочие праздничные дни
 Продолжительность сверхурочной работы
 Продолжительность работы вахтовым методом
 Служебная командировка
 Повышение квалификации с отрывом от работы
 Повышение квалификации с отрывом от работы в другой местности
 Ежегодный основной оплачиваемый отпуск
 Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск
 Дополнительный отпуск в связи с обучением в сообразном среднем заработка работником, совмещающим работу с обучением
 Сопоставная продолжительность рабочего времени для обучающихся без отрыва от производства с частичным сохранением заработной платы
 Дополнительный отпуск, в связи с обучением без сохранения заработной платы
 Отпуск по беременности и родам
 Отпуск в связи с увольнением (находящегося ребенка)
 Отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет
 Отпуск без сохранения заработной платы, предоставляемый работнику по разрешению работодателя
 Отпуск без сохранения заработной платы
 Отпуск по семейным обстоятельствам
 Ежегодный дополнительный отпуск без сохранения заработной платы

(наименование организации)

(структурное подразделение)

**ТАБЕЛЬ
учета**

Номер по порядку	Фамилия, инициалы, должность (специальность, профессия)	Табельный номер	Отметки о явках и неявках на работу по числам месяца																	Отработано за	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	X	половину месяца (I, II)	месяц	
			16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4														5	6			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			
																		X			

Ответственное лицо _____
(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи)

КОНСАЛТИНГ И АУДИТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- Предпосылки появления консалтинга ЧР
- Услуги консалтинга ЧР
- Аудит ЧР и его задачи
- Разновидности аудита ЧР
- Направления и функции аудита ЧР
- Основные объекты анализа ЧР
- Аудит системы УЧР
- Внутренний и внешний аудит

КОНСАЛТИНГ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Под консалтингом понимается профессиональная помощь независимых консультантов владельцам и руководителям высшего звена организаций в деле выявления управленческих проблем, их анализа, выработки рекомендаций по их решению. По уровню он бывает стратегическим и операционным; по периодичности — разовым и долгосрочным; по отношению к объекту — внутренним и внешним.

Консалтинг ЧР (HR-consulting) как разновидность управленческого предполагает оказание консультационных услуг по вопросам управления человеческими ресурсами, обеспечение клиента знанием новейших и самых эффективных способов работы с ними. В частности, он помогает определить потребность в них, реализовать программы их поиска, отбора, подготовки, использования, повышения квалификации; совершенствования методов работы с ЧР, улучшения психологического климата, усиления мотивации.

С помощью консалтинга выявляются профессионально важные качества, которыми должны обладать лица, осуществляющие те или иные управленческие функции.

Согласно классификации Европейского справочника консультантов, существует 84 вида консалтинговых услуг, объединенных в 8 основных групп.

Это общее управление (разработка стратегии развития; прогнозирование; создание новых подразделений, изменение формы собственности и т. д.); администрирование (оптимизация управления организацией, работы офиса, обработки данных); финансовое управление (финансовое планирование и контроль, налоги, бухгалтерский учет, страхование); маркетинг (формирование соответствующих подразделений, подбор партнеров; изучение рынков, определение методов стимулирования сбыта); сбыт; производство (выбор технологий, методов симулирования труда, контроля качества); информационные технологии (использование информационных систем в управлении); управление кадрами (подбор сотрудников, контроль уровня их подготовки, системы оплаты труда, повышение квалификации, обучения кадров и т. д.); специализированные услуги (обучающее консультирование, информационный консалтинг, консалтинг по телекоммуникациям и пр.).

Предпосылками развития консалтинга в сфере управления ЧР являются:

- > увеличение инвестиций в интеллектуальный капитал и необходимость повышения эффективности его использования;
- > сложность управления ЧР в современных условиях, требующая ознакомления специалистов с передовым отечественным и мировым опытом;
- > необходимость повышения управленческой компетентности руководителей всех уровней, глубокого понимания ими современных проблем ЧР.

Принципами осуществления консалтинга ЧР считаются:

- > постоянное наращивание специалистами-консультантами уровня профессиональной компетентности;
- > приоритетность интересов клиента;
- > независимость и объективность оценок и рекомендаций;
- > беспристрастность выражения мнения;
- > научная обоснованность выводов.

Процесс консультирования — сложный и наукоемкий. Его осуществляют профессионалы-одиночки и специализированные организации (консалтинговые центры, кадровые агентства, центры оценки ЧР), которые способны на основе специального анализа дать объективную оценку кадровой ситуации и предоставить соответствующие рекомендации. Причем если у организации имеется потребность в постоянном сопровождении работы с ЧР, регулярном анализе и подготовке кадровой документации, то предпочтительной формой взаимодействия может быть абонентское обслуживание. В то же время крупные организации, как правило, имеют собственные подразделения такого рода и сами осуществляют кадровый консалтинг.

Как самостоятельный вид деятельности кадровый консалтинг в современной России находится на стадии институционализации, а как вид бизнеса охватывает все более значительный сегмент рынка деловых услуг. В его рамках клиентам оказываются следующие виды услуг.

Приведение в соответствие с требованиями действующего трудового законодательства практики учета ЧР в организации.

Составление необходимых кадровых документов (правила внутреннего трудового распорядка, штатного расписания, графика отпусков и т. д.).

Представление в судебных инстанциях интересов участников трудовых споров, составление исков, жалоб, ходатайств и других документов.

Разработка с учетом особенностей организации системы оценки ЧР и проведение аттестации сотрудников.

Составление должностных инструкций, необходимых для регламентации деятельности уже работающих сотрудников и для тех, кто будет работать во вновь создаваемых подразделениях.

Подготовка проектов коллективных трудовых договоров, положений об оплате труда и премировании и т. д. (правильно разработанная документация защитит интересы работодателя и работника, позволит избежать трудовых конфликтов и претензий проверяющих органов).

Формирование политики и стратегии организации в сфере УЧР.

Ведение кадрового делопроизводства.

Решение правовых и смежных с ними проблем в области трудового права, интеллектуальной собственности, обеспечения коммерческой тайны и пр., связанных с УЧР.

Построение системы стимулирования ЧР (экономического, организационного, социально-психологического).

Индивидуальное профессиональное, социально-психологическое, интеллектуальное развитие работников.

Организация рабочего места, соответствующего требованиям здоровых и безопасных условий охраны труда.

Развитие и обучение ЧР.

Изучение состояния внутренних неформальных отношений, морально-психологического климата и системы неформальных отношений.

Оптимизация структуры и технологий управления.

Формирование управленческих навыков руководителя, разработка и реализация системы отбора кандидатов на руководящие должности.

Формирование организационной культуры (самое трудоемкое направление кадрового консалтинга).

Соответствующая задачам и характеру деятельности организации оценка человеческих ресурсов, необходимость в которой возникает при отборе работников, в ходе аттестации, планирования деловой карьеры, повышения квалификации, обучения и переобучения. Она должна быть объективной, независимой от чьего-то частного мнения или отдельных суждений, надежной, свободной от влияния ситуативных факторов и случайностей; достоверной.

Аутплейсмент (от англ. outplacement — трудоустройство уволенных) — психологическая поддержка, организационное сопровождение в течение определенного времени, помощь в ориентации на рынке труда и в конечном итоге в трудоустройстве сокращенного или уволенного работника.

Хэд-хантинг (от англ. head — голова и hunter — охотник) — поиск и подбор конкретных, необходимых организации в данный момент высококвалифицированных специалистов и убеждение их в целесообразности работы именно в ней.

Коучинг (от англ. coaching — инструктирование) — метод непосредственного обучения в процессе работы более опытным сотрудником (или специальным

консультантом) менее опытного путем индивидуального наставничества, консультирования.

Выявление узких мест и оптимизация организационной структуры и бизнес-процессов для повышения прозрачности системы управления и четкого распределения выполняемых подразделениями и сотрудниками функций.

Проведение организационных изменений.

ПОНЯТИЕ АУДИТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Аудит человеческих ресурсов — это периодически проводимая экспертиза состояния дел в сфере управления ими, включающая сбор информации, ее анализ и оценку на этой основе соответствия системы УЧР целям и стратегии организации; эффективности использования трудового потенциала, регулирования социально-трудовых отношений, позволяющая разрабатывать мероприятия, направленные на дальнейшее совершенствование работы с сотрудниками. Цель аудита ЧР — повышение эффективности функционирования системы управления ими. Предмет — эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации и эффективность системы управления сотрудниками.

Аудит, протекающий в виде анализа системы социально-трудовых показателей, оценивает деятельность службы УЧР организации в целом, ее отдельных подразделений и направлений. Поскольку изолированный анализ и оценка какого-либо одного показателя или явления в отрыве от других неэффективны, в аудите ЧР необходим системный подход, предполагающий изучение уровня и динамики показателей в тесной взаимосвязи друг с другом. Он несопоставим, таким образом, с диагностикой отдельных сторон деятельности организации, а охватывает ее целиком, отражая интегрирующую роль управления человеческими ресурсами.

Аудит обычно проводится в случае необходимости:

- › получить объективную оценку состояния системы УЧР в целом; провести сравнение с конкурентами с точки зрения сильных и слабых сторон;
- › оценить степень обеспеченности организации ЧР, т. е. количество и качество специалистов, работающих на различных ее уровнях и направлениях;
- › оценить соответствия ЧР стратегии организации и потребностям бизнеса, выявить проблемные области и получить рекомендации по устранению недостатков;
- › выяснить степень готовности организации к изменениям;
- › проанализировать необходимость на данном этапе дополнительных инвестиций в человеческие ресурсы и систему управления ими;
- › охарактеризовать эффективность использования ЧР;
- › оценить уровень работы службы УЧР и квалификацию ее сотрудников, степень их ответственности и профессионализма;
- › сформировать рекомендации по конкретным программам в сфере УЧР (привлечению, отбору, адаптации, развитию сотрудников, планированию карьеры, оценке эффективности труда, мотивации и т. д.);

- › оптимизировать организационную структуру с точки зрения необходимости пересмотра системы распределения полномочий, и пр.

Поскольку деятельность по управлению ЧР включает стратегический, функциональный и линейный уровни, аудит должен осуществляться на каждом из них.

Основная задача аудита ЧР состоит в систематическом сравнении практической деятельности организации с ее политикой и правовыми нормами. В результате получается список различий между тем, что требуется, и тем, что имеет место на деле, и разработка рекомендаций по устранению недостатков, предложений по совершенствованию системы управления и внутреннего контроля.

Аудит ЧР позволяет:

- › выявить проблемы в сфере УЧР и причины их возникновения, оценить степень серьезности и сформировать предложения по их преодолению;
- › интегрировать в систему управления организацией подсистему управления ЧР;
- › определить пути формирования стратегического преимущества организации в сфере управления ЧР, которое влияет на эффективность управления ею в целом;
- › создать конкурентоспособную модель УЧР, позволяющую организации быть лидером в своей области, успешно адаптироваться к изменениям в окружающей среде с пользой для себя.

Принципами осуществления аудита ЧР являются:

- › соответствие действующим законодательным актам, нормам, нормативам и критериям;
- › охват основных характеристик сферы УЧР;
- › изучение того, что было и есть, а не того, что предположительно будет;
- › обращенность к направлениям деятельности ЧР, которые могут принести ощутимый результат, доступны для воздействия и изменения.

В западной практике аудит ЧР обычно включает анализ данных, относящихся к программам их развития, показателей текучести, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения людей к работе и степени удовлетворения трудом.

В рамках аудита ЧР используется несколько подходов к выявлению отклонений в практике работы соответствующих служб и реализации разработанных ими программ.

1. Статистический подход. Отклонения обнаруживаются путем сопоставления со стандартами, выведенными на базе обработки отчетных материалов.

2. Подход соответствия нацелен на выявление отклонений организационной политики или процедур от имеющихся правовых норм.

3. Сравнительный подход предполагает сопоставление результатов деятельности организации с лучшими партнерами или соперниками.

4. Подход, основанный на сравнении реального положения дел в организации с образцовым вариантом, взятым аудитором из личного опыта или официальных отчетных материалов.

5. МВО-подход предполагает сравнение реальных результатов с заявленными целями в рамках МВО (management-by-objectives, т. е. управления по целям).

РАЗНОВИДНОСТИ АУДИТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Рассмотрим классификацию аудита ЧР.

1. По периодичности он может быть:

- > текущим (проводится в течение четко определенного периода и регламентируется правилами, административно-распорядительными документами, методиками);
- > оперативным (проводится по специальному распоряжению администрации); как правило, это внутренняя проверка деятельности отдельных служб (структурных подразделений) в ограниченной сфере в жесткие сроки;
- > регулярным (проводится через определенные промежутки времени);
- > панельным (проводится с определенной периодичностью с помощью стандартных методик и процедур в отношении одних и тех же внутренних объектов);
- > разовым (проводится ситуационно, один раз, не предполагая повторения).

2. По характеру охвата объектов бывает:

- > полным (распространяется на все элементы системы ЧР). В его рамках рассматривается обоснованность определения потребности в сотрудниках, реальная обеспеченность ими, использование трудового потенциала, развитие ЧР, правовое регулирование социально-трудовых отношений. Такой аудит отличается чрезвычайно высокой трудоемкостью, потребностью в многопрофильной группе экспертов, высокой доле нестандартных процедур и работ аналитического характера;
- > локальным (охватывает определенную группу объектов или один объект);
- > тематическим (включает все объекты, выделенные в соответствии с тем или иным критерием).

3. По используемым методам: комплексным (применяется весь набор методов) и выборочным (используются специальные методики).

4. По уровню — стратегическим; тактическим; управленческим.

При стратегическом аудите анализу прежде всего подвергаются решения (документы), в которых определяется политика в сфере управления ЧР, распределяются ресурсы и выполняются решения, обеспечивающие достижение стратегической цели организации. Здесь осуществляют комплексную оценку их эффективности, степени интегрированности управления человеческими ресурсами в стратегическое планирование, связь службы УЧР с другими подразделениями в части стратегии формирования и использования человеческих ресурсов организации, их конкурентоспособности.

Управленческий аудит контролирует деятельность линейных руководителей (содержание принимаемых решений, эффективность использования материальных и человеческих ресурсов и полномочий, ответственность и исполнительность, технологию работы с ЧР, умение конструктивно взаимодействовать с сотрудниками и пр.).

Тактический аудит предполагает анализ и оценку деятельности службы ЧР.

На основании результатов аудита на стратегическом и функциональном уровнях выявляются причины неэффективности линейного УЧР по вскрытым симптомам ее у конкретных линейных руководителей.

5. По субъектам, которые проводят аудит ЧР, он бывает внешним (силами сторонних организаций и отдельных специалистов) и внутренним (проводится работниками самой организации).

АУДИТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ

Аудит УЧР чаще всего имеет три составляющие.

1. *Организационно-технологическую.* Предполагает ознакомление с документами и анализ показателей, свидетельствующих о эффективности деятельности организации в сфере УЧР.

2. *Социально-психологическую.* Выявляет основные факторы, влияющие на трудовую мотивацию, и личные резервы, которыми обладают работники.

3. *Экономическую.* Оценивает степень конкурентоспособности организации в трудовой сфере путем сравнения экономических и социальных показателей ее деятельности с законодательно установленными нормами и нормативами, показателями аналогичных организаций; эффективность служб УЧР, их вклад в общий успех.

Основными функциями аудита системы УЧР являются анализ и оценка:

- > ее текущего состояния и степени соответствия целям и стратегиям организации, ее специфике и внешним условиям;
- > ресурсов и перспектив развития организации, ее кадрового потенциала и, исходя из этого, будущих потребностей в ЧР, обоснованности планов привлечения рабочей силы; штатного расписания и других аналогичных документов;
- > соответствия политики и стратегии УЧР целям организации; действий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях УЧР друг другу;
- > стабильности состава сотрудников, занятости женщин, лиц пожилого возраста и других социально уязвимых категорий субъектов;
- > источников, применяемых методов и организации процесса привлечения, отбора, найма рабочей силы, затрат и результативности; обеспеченности вакансий руководителей кандидатами из резерва; эффективности взаимодействия организации со службами занятости, учебными заведениями, местными органами власти;
- > используемых методов оценки ЧР, ее итогов и принимаемых по ним решений;
- > эффективности адаптации новых работников;
- > организации, содержания и результатов обучения сотрудников;
- > соответствия уровня квалификации сотрудников решаемым задачам;
- > управленческого потенциала руководителей;
- > потребности в подготовке кадрового резерва; методов работы с ним; системы продвижения сотрудников, схем замещения должностей; реализации плана кадрового роста, методов планирования карьеры;

- › соблюдения правил техники безопасности и охраны труда, его условий, состояния нормирования; организации рабочих мест, распределения работ;
- › уровня, форм и систем оплаты труда; методов стимулирования;
- › эффективности применяемых методов управления ЧР;
- › системы перспективного планирования ЧР организации;
- › соответствия политики в области ЧР требованиям законодательства и международным стандартам труда;
- › морально-психологического климата в организации, уровня социальной напряженности в связи с ожидаемыми переменам;
- › соответствия организационной культуры целям и специфике организации и пр.

Основными объектами анализа человеческих ресурсов в системе аудита считаются:

- › количественные характеристики и структура ЧР (функциональная, половозрастная, квалификационная и пр.);
- › степень укомплектованности ЧР в целом и по организационным уровням и отдельным подразделениям, в том числе обеспеченность работниками технологического процесса;
- › стабильность состава сотрудников, занятость женщин, лиц пожилого возраста и других социально уязвимых лиц;
- › творческий, моральный, профессионально-квалификационный и психофизиологический потенциал;
- › психологический климат в коллективе, наличие социальной напряженности; состояние трудовой дисциплины и т. п.;
- › соответствие квалификации и навыков ЧР сложности выполняемых работ, их потенциал развития;
- › показатели деятельности ЧР (производительность труда, уровень выполнения норм, качество продукции, потери рабочего времени, экономия материальных ресурсов, трудовая дисциплина и т. д.);
- › характеристика личности сотрудников (уровень образования, культуры труда, расширение профессионального профиля, трудовая карьера и т. д.);
- › общие издержки организации на ЧР (заработная плата; социальные льготы; затраты на медицинское обслуживание, спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений; взносы в фонды государственного социального страхования; издержки на одного сотрудника; издержки на один производственный час и т. п.);
- › затраты на ЧР в сопоставлении с их производительностью;
- › система стимулирования труда работников;
- › адаптация и обучение работников (цели, формы, достигнутые результаты, их соответствие целям организации, эффективность обучения);
- › оценка и аттестация ЧР (периодичность, решения, принимаемые по итогам);
- › подготовка руководителей (оценка их управленческого потенциала и потребности в них, достаточность количества потенциальных преемников,

обладающих навыками и способностями, которые будут востребованы в будущем);

- › состояние внутренних коммуникаций;
- › использование рабочего времени;
- › удовлетворенность работников организацией и условиями работ, системой управления, оценкой их заслуг и уровнем вознаграждения;
- › знание ими обязанностей, порядка выполнения процедур, соблюдение норм и правил, выполнение стандартов;
- › уровень текучести кадров и пр.

Аудит человеческих ресурсов обычно осуществляется по трем основным направлениям: кадровые процессы (непосредственная работа с ЧР); система управления ЧР; качественные и количественные характеристики ЧР. Он начинается на стратегическом уровне, затем переносится на уровень функционального подразделения и уже на основании полученных результатов — на уровень линейного управления.

Аудиту предшествует *предварительная диагностика*, включающая анкетирование, анализ социального паспорта организации, что позволяет составить общее представление о реализуемой ею социальной политике и т. п.

Анализ социального паспорта проходит по трем направлениям: социальная характеристика организации (работники), социальная политика (УЧР), глобальная диагностика (проблемы при осуществлении социальной политики).

Аудит человеческих ресурсов завершается написанием аудиторского заключения, в котором дается описание и оценка действий по управлению ими (включает в себя перечисление сильных сторон в работе с людьми и рекомендации по устранению недостатков), предназначенного для линейных руководителей, специалистов и руководителей службы УЧР.

Заключение помогает им лучше понять проблемы друг друга и улучшить взаимодействие в деле реализации стратегий управления ЧР. Руководители службы УЧР узнают об эффективности своей работы, пользе оказываемых ею услуг, необходимости корректировки направлений деятельности, собственных действий и пр. Линейные же руководители получают возможность лучше понять ее вклад в достижение конечных целей организации, кадровые проблемы своих подразделений, узнают о необходимости прогрессивных нововведений, наличии несоответствий стратегии УЧР и практики ее реализации и пр.

Целью аудита самой системы УЧР является определение уровня эффективности и качества организации ее работы с сотрудниками. Он считается полным, если используются сопоставления организационных стандартов с отраслевыми и международными, накопленным практическим опытом, или предварительным (менее затратным), когда сопоставления производятся с опытом и результатами работы лучших подразделений организации.

Основными объектами при этом являются:

- › статус службы УЧР в системе управления организацией (определяется ее местом в иерархии; рангом должностного лица, которому она подчиняется; объемом фактических полномочий);

- › структура и функции службы УЧР, функции УЧР, которые реализуют линейные подразделения;
- › вклад службы в достижение конечных целей организации;
- › права и обязанности службы УЧР и ее сотрудников; уровень их квалификации; наличие и качество должностных инструкций специалистов;
- › распределение функций, обязанностей и ответственности в системе УЧР; количество специальных функций (чем их больше, тем выше должна быть квалификация специалистов);
- › степень централизации системы УЧР (количество самостоятельных подразделений, выполняющих отдельные его функции, например отдела труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, отдела социального развития и др.);
- › планы развития службы УЧР;
- › отношение к службе УЧР высшего руководства и работников организации (обусловлено ее ролью в достижении целей организации; успешностью взаимодействия с внешними субъектами; величиной вклада в результаты работы организации за период, качеством информации, предоставляемой высшему руководству, ее достоверностью, полнотой; эффективностью использования бюджета и т. п.);
- › политика, цели и стратегии УЧР, их соответствие друг другу, системе стратегий организации, условиям внешней и внутренней среды;
- › соответствие планов по УЧР общеорганизационным планам и степень их выполнения;
- › состояние планирования потребности в ЧР, организация привлечения и отбора сотрудников;
- › технологии и процедуры УЧР и их эффективность; эффективность работы службы УЧР в целом и ее вклад в результаты деятельности организации;
- › материально-техническая база службы УЧР, техническая вооруженность труда ее сотрудников;
- › эффективность информационной системы о ЧР;
- › трудоемкость реализации функций УЧР; соответствие ей численности специалистов; степень согласованности совместных действий специалистов в рамках службы УЧР;
- › положение об организации контроля деятельности службы УЧР, определяющее его сферы, сроки, инструменты, исполнителей, разновидности; графики проведения мероприятий;
- › наличие у работников службы УЧР необходимых качеств (отзывчивости, способности к сотрудничеству, ответственности, знания методов воздействия на работников и т. д.);
- › соответствие уровня и профиля образования специалистов УЧР существующим требованиям; регулярность повышения ими квалификации; их инновационный потенциал (способность принимать нестандартные, нетрадиционные решения);
- › уровень мотивированности сотрудников службы УЧР и др.

ВНУТРЕННИЙ И ВНЕШНИЙ АУДИТ

Как уже отмечалось, с точки зрения субъектов, которые осуществляют аудит, он подразделяется на внутренний и внешний.

Внешний проводится аудиторскими организациями или индивидуальными аудиторами на договорной основе (в то же время не существует законов и предписаний, требующих от работодателей нанимать независимого аудитора). Внутренний аудит осуществляется работниками специализированной службы самой организации в соответствии с установленными ею регламентами. Эта служба административно подчинена, как правило, первому лицу, что делает ее в достаточной мере независимой и дает возможность беспрепятственно действовать.

Внутренний аудит ЧР предполагает комплексную всестороннюю диагностику и оценку эффективности их использования, регламентированную внутренними документами и осуществляемую при необходимости с привлечением внешних специалистов.

Конкретные задачи внутреннего аудита ЧР могут быть различными и состоять в:

- ▶ повышении эффективности формирования и использования системы управления и трудового потенциала организации и в определении перспектив ее развития;
- ▶ оперативном выявлении текущих проблем в деле управления ЧР;
- ▶ оценке соответствия положения работников организации требованиям трудового законодательства, международным стандартам, внутренним нормативным актам в области трудовых отношений, устранение противоречий между ними;
- ▶ контроле работы подразделений по управлению ЧР;
- ▶ оценке эффективности использования ЧР организации и системы управления ими;
- ▶ поиске путей развития системы УЧР;
- ▶ оценке соответствия системы УЧР ситуации на рынке труда и обеспеченности организации рабочей силой;
- ▶ контроле состояния расчетно-платежной дисциплины, своевременности расчетов с бюджетом в части оплаты труда и внебюджетными фондами;
- ▶ консультировании работников по вопросам, входящим в компетенцию внутреннего аудита ЧР;
- ▶ представлении информации руководству для принятия решений в области УЧР;
- ▶ экспертизе методов и техники ведения учета персонала;
- ▶ проверке достоверности результатов учета затрат на персонал;
- ▶ разработке предложений по улучшению системы контроля УЧР;
- ▶ анализе внешних факторов, влияющих на систему УЧР;
- ▶ периодическом контроле работы рядовых сотрудников и руководителей;
- ▶ разработке рекомендаций по повышению квалификации и обучению работников;
- ▶ проверке правильности составления и условий выполнения трудовых договоров;

- › подготовке к проведению внешнего аудита, проверкам трудовых инспекций, помощи в деле их осуществления и пр.

Перечисленные выше задачи внутреннего аудита ЧР организации, которые могут меняться в зависимости от возникающей ситуации, в полной мере можно отнести к социальному аудиту, который изучает трудовые операции в целях выработки рекомендаций по рациональному использованию возможностей сотрудников. Таким образом, и социальный и внутренний аудит являются подсистемами системы УЧР.

В основе внутреннего аудита лежит именно оценка эффективности использования ЧР организации; оценка состояния системы управления ими является вторичной. Но проведение оценки эффективности использования ЧР в рамках внутреннего аудита, фактически означает и оценку самой этой системы. Иными словами, диагностика в системе внутреннего аудита ЧР на деле представляет собой анализ состояния и эффективности выполнения основных функций управления ими.

Система внутреннего аудита ЧР может быть организована двумя способами.

1. Путем создания специальной централизованной службы на уровне головной (управляющей) структуры и подчиненных ей служб филиалов (дочерних компаний). В последнем случае сотрудники могут работать непосредственно в ней или состоять в штате этих подразделений, но функционально подчиняться ее руководителю. Этот вариант характерен для средних и крупных организаций. Помимо диагностики и оценки состояния УЧР организации, при данном подходе реализуются отдельные элементы самопроверки как специалистов УЧР, так и ее самой.

К достоинствам централизованной модели относятся максимальная степень независимости от местного руководства и единство методических подходов. Недостатками могут считаться низкая оперативность и увеличение командировочных расходов.

Как правило, службы внутреннего аудита ЧР комплектуются штатными работниками организации без привлечения сторонних экспертов, которые недостаточно знакомы с ее культурой, особенностями функционирования и управления, что неминуемо сказывается на глубине анализа, а кроме того, могут бесплатно позаимствовать накопленные ею знания и опыт. В то же время руководство может использовать внутренний аудит ЧР как один из элементов профессионального развития будущих управленческих кадров.

При децентрализованной модели служба внутреннего аудита на уровне головной (управляющей) компании не создается; сотрудники, занимающиеся им, работают в дочерних структурах, например в составе службы УЧР, и соответственно подчиняются их руководству. Но при этом они, по существу, выполняют роль «агентов» администрации головной структуры и несут ответственность перед ней за качественное проведение экспертизы.

Для проведения аудиторских проверок по ее (или собственников) инициативе из руководителей разного уровня и специалистов служб УЧР подразделений могут создаваться специальные комиссии, возглавляемые в том числе представителями внешних специализированных организаций, которые считаются незаинтересованными лицами. Объективность и независимость выводов и рекомендаций могут до-

полнительно обеспечиваться временным выведением сотрудников, участвующих в проверке, из подчинения их непосредственного начальника.

Мнение незаинтересованных экспертов повышает объективность аудиторских проверок, позволяет нивелировать недостатки применения внешнего аудита ЧР и сформировать децентрализованную систему внутреннего аудита без организации соответствующей службы непосредственно в рамках УЧР.

Достоинствами децентрализованной модели являются хорошее знание внутренними аудиторами специфики своих подразделений и возможность оперативного реагирования на возникающие проблемы, а наиболее существенными недостатками — определенная, несмотря ни на что, зависимость от местного руководства и неминуемые различия в подходах и используемых методиках.

Иерархическая модель (подразделения являются юридически самостоятельными субъектами) вбирает достоинства и недостатки централизованной и децентрализованной. С одной стороны, для нее характерны независимость корпоративного аудита от руководства дочерних структур и знание специфики службами внутреннего аудита подразделений. С другой стороны, растут издержки за счет увеличения штатов и различия в подходах и рекомендациях как между центральной службой внутреннего аудита и аналогичными службами подразделений, так и между ними самими.

Внешний и внутренний аудит имеют много общего, однако во многих отношениях различаются. Начнем с различий.

Если объектом внутреннего аудита ЧР является система управления ими, то у внешнего, как правило, — отчетность о действиях в этой сфере.

Внутренний аудит ЧР исходит из полученных конкретных заданий руководства или собственников, зависит от них, так как работники этой службы организации являются наемными и оплата их труда осуществляется согласно трудовому договору.

Внешнему аудиту ЧР присущ самостоятельный подход каждого аудитора, исходящего из общепринятых норм и правил аудиторской деятельности, поскольку эксперты являются для организации равноправными партнерами, юридически независимыми от него.

Внутренний аудит ЧР может осуществляться непрерывно практически в любое время в зависимости от решения руководителей организации; внешний аудит ЧР проводится, как правило, с годовым или иным интервалом в соответствии с положениями договора о нем.

Целью внутреннего аудита ЧР является обнаружение слабых мест и недостатков в системе управления ими и формулировка рекомендаций по исправлению недостатков. Целью внешнего является выявление слабых мест контроля, корректировка содержания программы аудита и оценки аудиторского риска.

Заключение внутреннего аудита определяет необходимость и пути совершенствования системы УЧР; в заключении внешнего аудита в основном делаются выводы о достоверности представленной отчетности.

Несмотря на различия, внешний и внутренний аудит человеческих ресурсов организации имеют общие черты.

В том и другом случае должен соблюдаться принцип независимости аудиторов от мнения других лиц, основанный на их квалификации.

И внешний и внутренний аудит оценивают систему контроля, управления и эффективность использования человеческих ресурсов (хотя с разных точек зрения).

Общей чертой внутреннего и внешнего аудита ЧР является их нацеленность на те характеристики ЧР, которые в наибольшей степени влияют на результаты деятельности организации.

В пользу системы внутреннего аудита ЧР говорят существенно меньшие затраты на ее содержание по сравнению с привлечением специалистов извне. Она характеризуется высокой оперативностью, поскольку руководители организации могут востребовать ее услуги практически в любой момент. Кроме того, сотрудники системы внутреннего аудита обладают более глубокими знаниями ситуации, в том числе и за счет привлечения к своей деятельности высококвалифицированных специалистов других структурных подразделений.

Тем не менее к внешнему аудиту ЧР прибегают многие организации — как те, у которых нет достаточных возможностей для создания собственной службы внутреннего аудита, так и те, которые могут себе это позволить, поскольку, как правило, нуждаются в изучении и объективной оценке какой-либо специфической сферы деятельности, например социальной ответственности. Кроме того, внешние аудиторские ресурсы могут потребоваться в периоды увеличения нагрузки на штатных сотрудников собственной службы аудита.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА

- Стратегическое управление человеческими ресурсами и его цели
- Место стратегии УЧР в системе стратегий организации
- Походы к разработке стратегии УЧР
- Система стратегического управления ЧР
- Организационные (корпоративные) стратегии и стратегии УЧР
- Деловые стратегии и стратегии УЧР
- Политика в сфере ЧР и ее основные направления
- Кадровая работа

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Под стратегическим управлением понимается совокупность действий руководства высшего и частично среднего уровня по формированию конкурентных преимуществ организации, то есть такого положения в той или иной сфере ее деятельности, когда она может получать недостижимые для соперников в данный момент результаты и на этом основании извлекать повышенную прибыль.

Элементом системы стратегического управления организацией является подсистема управления человеческими ресурсами, цели которой:

- › формирование ЧР, способных обеспечить организации конкурентное преимущество;
- › непрерывное развитие компетентности ЧР в соответствии со стратегическими задачами организации;
- › разработка и реализация стратегий УЧР в единстве со стратегией организации;
- › подготовка к стратегическим преобразованиям;
- › развитие организационной культуры и пр.

Эти цели должны принимать во внимание интересы всех относящихся к организации лиц (работников, собственников, партнеров, местных и центральных властей).

Стратегическое управление человеческими ресурсами может быть мягким и жестким. Мягкое больше внимания уделяет аспекту межличностных отношений, постоянному их развитию, участию работников в управлении, качеству трудовой жизни, этическим проблемам и пр. Жесткое стратегическое УЧР делает акцент на доходе, который должен быть получен от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах организации и ее собственников. В идеале между мягкими и жестким подходами должно существовать равновесие (сегодня в большинстве случаев жесткий подход преобладает).

Основу стратегических преимуществ организации составляет ее конкурентоспособный трудовой потенциал, позволяющий ей выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Конкурентные преимущества, достижение, сохранение и развитие которых призвано обеспечить стратегическое управление, бывают двух видов: основанные на лидерстве в низких издержках и основанные на дифференциации продукции и услуг (уникальности, разнообразии, качестве). В первом случае дополнительная прибыль возникает при реализации стандартного товара по рыночной или даже ниже, чем рыночная, цене, что позволяет низкий уровень себестоимости, недоступный для соперников; во втором — за счет продажи уникальной продукции, которую те еще не в состоянии произвести, по повышенной цене.

К сожалению, большинство авторов не разграничивают понятия «конкурентные преимущества» и «источники конкурентных преимуществ», что значительно осложняет понимание сути стратегических проблем и определение набора необходимых действий по их решению.

Одним из основных источников конкурентного преимущества (а для организаций сферы высоких технологий — основным) являются сегодня ее работники и уникальность каждого из них, а соответственно, и трудовых коллективов, в которые они объединяются, и это залог того, что оно практически не поддается имитации.

Достижение конкурентных преимуществ обеспечивается на основе формирования и реализации соответствующих стратегий.

СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

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

На практике стратегия представляет собой систему управленческих решений, направленных на реализацию миссии и целей организации.

Она не является планом, где для каждого действия отведены точные сроки, указаны ожидаемые результаты и величина требуемых ресурсов.

Стратегию недопустимо путать также и с политикой. Последняя представляет собой совокупность ориентиров и ограничений для таких действий.

Любая стратегия должна быть реальной, внутренне целостной; совместимой со средой; сбалансированной по ресурсам; в меру рискованной; должна органически сочетать долгосрочные и краткосрочные цели.

Современная теория стратегического управления говорит о четырех основных группах стратегий.

1. Организационных (корпоративных), с помощью которых осуществляется развитие организации.

2. Деловых, формирующих конкурентные преимущества.

3. Функциональных, определяющих шаги организации в тех или иных сферах ее деятельности (финансах, маркетинге, производстве, УЧР и пр.).

4. Операционных, реализуемых отдельными подразделениями.

Кроме того, выделяются специальные стратегии, стратегии для особых случаев, стратегические задачи и пр.

В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все. В любой момент как внутри организации, так и вне ее возможно появление новых обстоятельств, которые в стратегическую концепцию не укладываются.

Чтобы не менять в связи с этим стратегию как таковую, руководством ставятся и реализуются *стратегические задачи*, при необходимости ее дополняющие и совершенствующие.

Стратегия управления человеческими ресурсами, относящаяся к функциональным, направлена на формирование и развитие ЧР, способных обеспечить организации и ее подразделениям конкурентные преимущества. Уникальные таланты сотрудников, включая повышенную результативность, работоспособность, гибкость, способность к инновациям составляют решающий компонент в развитии конкурентной позиции организации.

В организациях некорпоративного типа, осуществляющих одно направление деятельности, стратегию УЧР в полном объеме разрабатывает и отвечает за ее реализацию (при участии линейных руководителей) соответствующая служба.

В организациях корпоративного типа с огромным разнообразием направлений и форм деятельности центральная служба УЧР разрабатывает только ее основные принципы, которые в дальнейшем наполняются содержанием на уровне стратегических хозяйствующих единиц (ведущих подразделений, имеющих статус юридического лица).

Основными чертами стратегии управления человеческими ресурсами являются *долгосрочный характер*, что объясняется нацеленностью на изменение психологических установок, мотивации сотрудников, всей системы управления ЧР или ее отдельных элементов; *связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды*.

С помощью стратегии УЧР решаются задачи:

- > своевременного обеспечения организации ЧР заданной квалификации и в необходимом количестве (приобретение человеческих ресурсов);

- › их рационального использования, совершенствования и развития, нацеленных на достижение и сохранение конкурентных преимуществ;
- › управления знаниями и талантами, обеспечивающего привлечение и сохранение высококвалифицированных работников;
- › создания атмосферы, поощряющей обучение и развитие сотрудников;
- › организационных изменений.

Теоретически стратегия УЧР может как влиять, так и подвергаться влиянию деловой стратегии. На практике, однако, работает в основном последний вариант, и большинство стратегий УЧР определяется деловыми стратегиями.

Стратегия УЧР должна соответствовать стратегии организации (но лучше, чтобы она была ее неотъемлемой частью), внутренней и внешней ситуации, сложившейся культуре, производственным процессам, учитывать конкретные нужды ее и всех заинтересованных лиц, чем и обеспечивается ее успех.

Для придания целостности сочетанию организационной стратегии со стратегией УЧР необходима их стратегическая интеграция, в рамках которой стратегия УЧР должна способствовать не только реализации организационной стратегии, но и приниматься во внимание при ее начальной разработке.

В крупных западных фирмах стратегия УЧР и ее важнейшие направления обычно формируются собственниками, высшим руководством (иногда с помощью специальных консалтинговых организаций), официально объявляются и подробно раскрываются в общекорпоративных документах: меморандумах, инструкциях и пр.

Практика показала, что здесь возможны следующие варианты.

1. Стратегия УЧР зависит от организационной (корпоративной) стратегии, из нее вытекает и ей безоговорочно подчиняется. Сложности, связанные с таким подходом, обусловлены разной скоростью изменения среды и состояния УЧР. В связи со спецификой последнего его адаптация к среде постоянно запаздывает.

2. Организационная (корпоративная) стратегия обусловлена стратегией УЧР. Применение данного подхода объясняется тем, что у работодателя не всегда есть возможность быстро найти на рынке труда мотивированный персонал с нужной квалификацией и не тратить время на его развитие. В этих условиях новые направления ведения бизнеса лимитированы потенциалом нынешних работников.

3. Стратегия УЧР и организационная стратегия и создаются параллельно. Данный подход предполагает вовлечение специалистов службы УЧР в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, возможности самостоятельно решать любые задачи, касающиеся персонала, с точки зрения интересов развития всей организации.

4. Интерактивное формирование стратегии УЧР, основанное на ее интеграции с бизнес-стратегией.

Выделяют три основных подхода к разработке стратегии УЧР:

- 1) подход с точки зрения «наилучшего практического решения», применение которого улучшит показатели работы организации, основанный на убеждении в том, что таковое существует;

- 2) подход с точки зрения «наилучшего соответствия», исходящий из того, что не может быть универсальных рецептов решений в сфере УЧР (они зависят от окружения организации, ее культуры и бизнес-стратегии), поэтому необходим глубокий анализ, результаты которого покажут, что нужно сделать;
- 3) «конфигурационный» подход, делающий акцент на поиске системы нескольких практических решений в сфере ЧР, дополняющих и поддерживающих друг друга (концепция «связывания в один узел»).

На разработку стратегии влияет ряд факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

К *внешним* относится трудовое законодательство; состояние экономической конъюнктуры; перспективы развития рынка труда и самой организации. Большинство из них имеет ярко выраженный национальный оттенок, отражающий менталитет и устоявшиеся традиции того или иного общества. Поэтому управление ЧР может быть эффективным в том случае, если соответствует параметрам среды, прежде всего — культурной.

Внутренними факторами являются структура, миссия и система целей организации, ее географическое расположение; применяемые технологии; фаза жизненного цикла, отношения в коллективе; психологический климат и пр.

Организационно система стратегического управления персоналом может иметь *три основных варианта оформления*.

1. Быть полностью обособленной в самостоятельную структуру (но при этом существует опасность отрыва от практики реализации стратегии).
2. Существовать в составе головной организации как самостоятельная структурная единица (отдел стратегического управления ЧР) и соответствующей системы стратегических рабочих групп на базе подразделений.
3. Не выделяться в самостоятельное подразделение.

Наиболее эффективен первый вариант, предполагающий создание «штабного» стратегического отдела в рамках службы управления ЧР и координацию деятельности других отделов по вопросам стратегического управления, когда на часть персонала уже существующих подразделений этой системы возлагаются обязанности по функции «стратегическое управление персоналом».

Инструментами реализации стратегии управления ЧР являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

СВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ УЧР С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ (КОРПОРАТИВНЫМИ) И ДЕЛОВЫМИ СТРАТЕГИЯМИ

Рассмотрим связь стратегий УЧР с некоторыми видами стратегий организации.

Так, различным вариантам организационной (корпоративной) стратегии направленности (*directional strategy*), ориентирующей организацию на различные ва-

рианты роста (высокий, умеренный, нулевой и пр.), могут соответствовать следующие варианты стратегии УЧР, характеристики которых приведены в таблице 14.1.

Таблица 14.1

Взаимосвязь организационной стратегии направленности и стратегии УЧР

Вариант стратегии организационной стратегии направленности	Стратегия управления ЧР
Стратегия ускоренного роста, ориентированная на максимальную прибыль, реализация которой связана с повышенным риском. Свойственна передовым компаниям сферы высоких технологий	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Оценка основывается на результатах. Развитие личности — неформальное, саморазвитие. Повышенный уровень заработной платы и премий. Полный социальный пакет
Стратегия роста, ориентированная на нормальную прибыль. Степень риска меньшая. Используется в большинстве отраслей	Поиск и привлечение высококвалифицированных специалистов с долговременной ориентацией на сотрудничество, обеспечивающих стабильную работу при разумных инновациях. Высокий уровень заработной платы и премий. Социальный пакет. Повышение квалификации
Стратегия стабилизации, ориентированная на сохранение прибыли (в том числе на пониженном уровне) или временное безубыточное функционирование	Ограничение или прекращение найма, опора на давно работающих сотрудников, преданных организации, готовых пережить с ней трудные времена. Выплата базовой заработной платы с небольшими премиями. Временный отказ от социального пакета. Повышение квалификации и переподготовка по новым профессиям
Стратегия выживания, ориентированная на сохранение отдельных направлений бизнеса или организации в целом, допускающая в кризисный период работу с плановым убытком, не превышающем величины амортизационных отчислений	Прекращение найма, частичное сокращение состава работников (наименее эффективных, нарушающих дисциплину и пр.), работа неполный день. Опора на преданных сотрудников, готовых идти на временные лишения ради возрождения организации. Выплата только базовой заработной платы. Переподготовка по новым профессиям. Выборочные увольнения
Ликвидационная стратегия, ориентированная на постепенную (частичную при условии дальнейшей реструктуризации или полную) распродажу активов или передачу их в руки других собственников	Выборочные или массовые увольнения. При реструктуризации наем работников в соответствии с новыми направлениями деятельности

Таблица 14.2

Взаимосвязь конкурентных стратегий и стратегий УЧР

Варианты деловой (конкурентной) стратегии	Стратегия УЧР
Стратегия лидерства в низких издержках	Привлечение универсальных работников в основном средней квалификации с заработной платой не выше рыночного уровня, минимальным социальным пакетом; обучение и переобучение преимущественно на рабочем месте; ограничение творческих процессов рационализаторством; отсутствие заинтересованности в закреплении сотрудников
Стратегия дифференциации	Привлечение уникальных специалистов высшей квалификации, обладающих творческими наклонностями, с заработной платой выше рыночного уровня, значительным социальным пакетом, предоставление возможности развития и совершенствования, приложение максимальных усилий для закрепления в организации на длительный срок
Стратегия фокусирования на узком рыночном сегменте одной или другой стратегии	Реализация в зависимости от типа конкурентной стратегии соответствующей стратегии УЧР в ограниченных масштабах

В стабильной, предсказуемой среде наилучшим вариантом стратегии УЧР будет развитие (сохранение) у работников ограниченного набора умений и навыков. Напротив, в непредсказуемой, динамично развивающейся среде целесообразно создавать резерв из людей, обладающих широким их набором, способных легко обучаться и быстро адаптироваться к изменениям.

ПОЛИТИКА В СФЕРЕ УЧР

Политика организации в сфере ЧР есть система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с ними. Ее целью является сохранение, укрепление и развитие трудового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности.

В узком смысле такая политика представляет собой набор конкретных правил и ограничений, реализующихся в процессе непосредственного взаимодействия между сотрудниками, а также между ними и организацией в целом.

Она разрабатывается высшим руководством, службами УЧР на основе анализа структуры сотрудников, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, состояния рынка труда, должна иметься в каждой организации, может предполагать одинаковое отношение ко всем сотрудникам, а может, наоборот, быть весьма дифференцированной. Ее объектами являются:

- цели и основные направления управления ЧР;
- функции служб УЧР;
- принципы оплаты труда и стимулирования работников;

- система социальных гарантий (социальный пакет);
- принципы заключения коллективных договоров;
- обеспечение соответствия качественных и количественных параметров ЧР стратегическим задачам организации;
- требования и правила работы с ЧР.

Политика в области ЧР может формироваться с позиции инструкций, технических регламентаций и т. п. (в крупных фирмах); трудового коллектива; первого лица (на первых этапах развития организации); компромисса между всеми участниками.

Свою специфику имеет и политика в области УЧР в кризисных условиях. Она направлена, прежде всего, на решение следующих проблем.

1. Формирование команды креативных руководителей, способных разработать и реализовать программу выживания и развития организации.
2. Сохранение ядра сотрудников (руководителей, специалистов, рабочих), представляющих для организации особую ценность.
3. Реструктуризацию ее человеческого потенциала в связи с проводимыми организационными преобразованиями, реализацией инновационных инвестиционных проектов, диверсификацией производства и пр.
4. Снижение психологической напряженности сотрудников.
5. Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобожденных работников.

В крупных западных фирмах важнейшие направления политики в области УЧР обычно официально объявляются и фиксируются в документах-меморандумах, инструкциях и пр. В небольших организациях она, как правило, существует лишь в виде неофициальных установок собственников.

Считается, что письменное оформление политики УЧР позволяет четко и наглядно отразить взгляды администрации по этому вопросу; убедить персонал в ее доброй воле; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений и т. п.

К основным задачам политики в сфере УЧР относят:

- › формирование основополагающих принципов работы с ЧР в целом и по отдельным направлениям, например:
 - › определение требований к каждой категории ЧР;
 - › обоснование концепции вознаграждения, материального и морального стимулирования работников;
 - › разработка процедур и механизмов УЧР;
- › формирование целей и принципов обучения, переобучения, повышения квалификации или массовой переподготовки сотрудников, их развития;
- › определение требований к расходам на ЧР;
- › организация рационального использования трудового потенциала, создание благоприятных условий труда;
- › поддержание культуры и имиджа фирмы;
- › содействие наиболее полной реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей работников;
- › развитие социального партнерства;

- › выбор путей закрепления ЧР, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях, стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;
- › информационная поддержка УЧР и пр.

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

ВИДЫ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ УЧР

Основные разновидности политики в сфере УЧР.

1. По направленности — внешняя деятельность (на рынке труда) и внутренняя (объект — работники и руководители).

2. По характеру реализации:

пассивная политика. Руководство слабо владеет ситуацией в сфере ЧР, не проводит их диагностику, отсутствует прогноз потребностей в них, методы оценки, конкретные программы. Деятельность службы УЧР сводится к текущей работе с ними и организации делопроизводства, а также устранению последствий возникающих проблем;

реактивная политика. Службы УЧР контролируют и анализируют текущую ситуацию, что позволяет оперативно выявлять проблемы, принимать меры по их локализации, разрабатывают программы в отношении человеческих ресурсов как часть программ развития организации в целом, но прогнозированием практически не занимаются;

превентивная политика используется, когда руководство организации имеет обоснованные краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития ситуации и потребности в ЧР, сформулированные задачи по их развитию, что становится основой разработки соответствующих целевых программ;

активная кадровая политика. Руководство имеет не только краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы развития кадровой ситуации, но и необходимые средства воздействия на нее, а служба УЧР способна разработать соответствующие программы и корректировать их реализацию.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим можно выделить две разновидности активной политики в сфере ЧР: рациональную и авантюристическую.

В первом случае руководство организации опирается на качественный анализ и обоснованный прогноз развития ситуации и потребности в ЧР в долгосрочной перспективе, располагает средствами для влияния на нее в процессе реализации соответствующих программ.

Во втором случае оно стремится влиять на ситуацию, не имея необходимого прогноза и представлений о перспективах. Тем не менее в планы развития организации включаются программы работы с ЧР, опирающиеся в большей мере на общие представления, эмоции.

3. По степени открытости:

открытая политика в сфере ЧР, предполагающая прием на работу всех, кто обладает необходимой квалификацией, как на низовую, так и на самую высокую должность без учета опыта работы в данной или родственных ей организациях (чаще применяется в молодых, мало известных, но агрессивных фирмах, например телекоммуникационных), ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли;

закрывая политика требует осуществлять прием новичков только на низовые должности и замещение остальных своими людьми. Такого типа политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также работающих в условиях дефицитного рынка труда.

РАБОТА С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (КАДРОВАЯ РАБОТА)

Сегодня управление человеческими ресурсами из инструментальной кадровой функции превращается в стратегическую деятельность. Поэтому главный акцент политики в области ЧР смещается с их подбора и расстановки на участие в формировании и реализации стратегии организации.

Деятельность по реализации политики в сфере УЧР называется работой с ЧР (*кадровой работой*). Она осуществляется службами УЧР с целью обеспечения соответствия сотрудников организации ее стратегии и текущим задачам.

Составными частями этой работы являются:

- › планирование потребности в ЧР;
- › профессиональная ориентация молодежи;
- › привлечение, отбор, наем, адаптация новых работников;
- › аудит, оценка и аттестация действующих сотрудников;
- › уточнение планов подготовки, распределения и использования ЧР;
- › организация обучения и повышения квалификации;
- › планирование карьеры и ближайших служебных перемещений; работа с резервом на замещение руководящих должностей;
- › разработка штатных расписаний;
- › участие в реализации социальной политики и политики мотивации;
- › управление движением ЧР;
- › разрешение конфликтов;
- › подготовка организационных преобразований;
- › участие в переговорах с профсоюзами и советами трудовых коллективов по вопросам заключения коллективного договора;
- › сотрудничество со службой безопасности.

Система и методы текущей работы с ЧР должны периодически обновляться в связи с изменением внутренней и внешней среды организации, чтобы обеспечить, в конечном итоге, необходимые условия формирования и эффективного функционирования ее трудового коллектива.

При этом стараются избегать таких действий, как перетряски сотрудников; локальные, частичные, второстепенные изменения вместо назревших реформ; попытки консервации устаревших методов работы с ЧР; замена опытных руководителей без наличия соответствующего кадрового резерва; коренное обновление сотрудников на низовом уровне при сохранении старых на высшем; ослабление роли специалистов и пр.

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по реформе предприятий (организаций)

(утверждены Министерством экономики РФ от 1 октября 1997 г.)

VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Настоящие Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия (далее — Методические рекомендации) не носят универсального характера и содержат разработанные с учетом реально складывающейся в Российской Федерации ситуации в сфере занятости возможные решения по управлению кадровым составом работников (персоналом) предприятия в ходе их реформирования.

2. Понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта — функциональный и организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- › определение общей стратегии;
- › планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- › привлечение, отбор и оценка персонала;
- › повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- › система продвижения по службе (управление карьерой);
- › высвобождение персонала;
- › построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- › политика заработной платы и социальных услуг;
- › управление затратами на персонал.

3. В организационном отношении управление персоналом охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

4. При формировании стратегии управления персоналом на предприятии рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

- › определение целей управления персоналом, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);
- › формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм в работе с кадрами предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться;
- › определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

5. При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- › определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;
- › провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;
- › определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);
- › определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

6. Для привлечения, отбора и оценки необходимых предприятию кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

- › оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;
- › разработать критерии отбора персонала;
- › распределить новых работников по рабочим местам.

7. Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:

- › определить содержание работ на каждом рабочем месте;
- › стремиться к созданию более благоприятных условий труда;
- › определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;
- › проводить оперативный контроль за работой персонала;
- › осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

8. В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять:

- › планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;
- › выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения предприятия, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от производства и т. д.);
- › работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;
- › планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;
- › определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

9. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии рекомендуется реализовать следующие меры:

- › планирование затрат на персонал;
- › разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии;
- › определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.

10. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- › анализ причин высвобождения персонала;
- › выбор вариантов высвобождения персонала;
- › обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.

11. Реформа предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, то есть рационализацию их численности.

При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнение при-

нятой стратегии развития предприятия, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

12. В случае если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

а) провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия;

б) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы на предприятии при осуществлении выбранной стратегии его развития.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- > сохранять трудовые отношения и получать основные доходы на предприятии;
- > сохранять трудовые отношения в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;
- > найти новое место работы по своей прежней специальности;
- > пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии (в том числе с переездом на новое место жительства);
- > уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);
- > какие-либо иные;

в) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т. п.);

г) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы на реформируемом предприятии. При этом целесообразно указать источники финансирования мероприятий, связанных с высвобождением работников (средства работодателя, Государственного фонда занятости населения Российской Федерации, Пенсионного фонда Российской Федерации и т. д.), и определить возможности их использования.

В случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников с реформируемого предприятия рекомендуется определить порядок

распределения этих средств с применением двух основных критериев. Использование первого критерия — уровня социальной напряженности в регионе — предполагает количественное определение категорий работников, высвобождение которых с реформируемого предприятия вызовет наибольший рост социальной напряженности в регионе. Использование второго критерия — уровень душевых доходов в семье работника — позволяет выявить те семьи работников, высвобождение членов которых с реформируемого предприятия резко снизит душевые доходы (например, ниже уровня бедности, некоторой величины прожиточного минимума и т. п.). Имеющиеся ограниченные финансовые ресурсы в приоритетном порядке направляются на реализацию намерений категорий работников, выделенных на основе данных критериев.

13. В случае если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии развития предприятия, то рекомендуется в процессе реформирования решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест на предприятии (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т. д.).

При этом следует иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньше в трудоизбыточных (депрессивных) районах и больше — в трудонедостаточных районах (районах экономического роста).

14. В обоих случаях (как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов для реализации принятой стратегии развития предприятия) разрабатывается стратегия управления персоналом предприятия при его реформировании, исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию.

Кадровая политика — система теоретических взглядов, идей, взглядов, принципов, организационных мероприятий по установлению целей, задач, характера работы с кадрами, форм, методов, требований. Деятельность по реализации кадровой политики — кадровая работа. Составные части кадровой работы — планирование, подбор, оценка, работа с резервом, перемещение, планирование карьеры, выборные процедуры.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- Цели и принципы планирования ЧР
- Методы планирования в сфере УЧР
- Виды планов по ЧР
- Прогнозирование ЧР
- Планирование потребности в ЧР
- Штатное расписание
- Номенклатура должностей
- Номенклатурный метод планирования ЧР
- Метод планирования ЧР по насыщенности специалистами

ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Планирование человеческих ресурсов представляет собой важнейший (хотя сегодня еще во многих случаях вторичный) элемент общей системы планирования организации. С его помощью определяется:

- > сколько работников, какой квалификации, когда и где будут ей необходимы;
- > какие требования предъявляются к тем или иным их категориям (это определяется с помощью профессионально-квалификационной модели должностей);
- > каким образом привлечь ЧР с соответствующими навыками, опытом и компетентностью, облегчить их адаптацию и сократить ненужных сотрудников;
- > как снизить зависимость от внешнего рынка труда, если на нем имеет место недостаточное предложение нужных для организации специалистов;
- > как эффективно использовать сотрудников в соответствии с их потенциалом, способностями и умениями;
- > как организовать их развитие, повысить квалификацию работников;

- > как обеспечить им справедливую оплату труда, мотивацию и решить их социальные проблемы;
- > каких затрат потребуют проводимые мероприятия и пр.

Принято различать жесткое и мягкое планирование ЧР. Первое основывается на количественном подходе и нацелено на то, чтобы обеспечить нужное число подходящих работников в том месте и когда это потребуется. Оно опирается на следующие характеризующие их основные показатели: численность работников по категориям и должностям; удельный вес сотрудников аппарата управления в общей численности работающих и расходы на их содержание; количество обучающихся в различных учебных заведениях, в том числе данные о подготовке резерва; оборот, текучесть и сменяемость сотрудников различных категорий и профессиональных групп; потери рабочего времени от нарушений трудовой дисциплины и др.

Второе занимается привлечением сотрудников с установками и мотивацией нужного типа.

Обычно планирование ЧР осуществляется по стадиям процесса их формирования, к которым относятся:

- > подготовительная (профориентация, профотбор, профессиональная подготовка) стадия;
- > распределительная (привлечение, отбор, наем и расстановка);
- > адаптационная.

Процесс планирования ЧР, как и планирования вообще, базируется на ряде следующих *принципов*, то есть правил его осуществления.

1. *Участие* максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления (основной принцип). Например, действующие сотрудники могут присутствовать на отборочных собеседованиях с претендентами.

2. *Непрерывность* обусловлена необходимостью постоянной работы с ЧР, сопровождения процесса их движения, повышения их квалификации и т. п. Поэтому их планирование рассматривается не как единичный акт, а как регулярно повторяющийся процесс.

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

4. *Гибкость* предполагает возможность постоянного внесения корректив в ранее принятые кадровые решения или их полного пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для ее обеспечения в планы закладываются так называемые подушки, которые при необходимости в определенных пределах обеспечивают свободу маневра.

5. *Согласование* планов посредством их координации и интеграции, вызываемое единством и взаимосвязанностью отдельных частей организации. *Координация* осуществляется по горизонтали, то есть между подразделениями одного уровня, а *интеграция* — по вертикали (между выше- и нижестоящими). Они необходимы, поскольку зачастую одна и та же работа может выполняться различны-

ми подразделениями, в связи с чем в них появляются должности, дублирующие друг друга.

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

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

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

9. *Учет экономических и социальных последствий* принимаемых в организации решений в сфере ЧР.

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты деятельности организации за счет:

- выявления и продуктивного применения невостребованного потенциала сотрудников;

- совершенствования организации процесса привлечения, отбора и расстановки сотрудников, что дает возможность снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

- профессионального обучения, для которого план по человеческим ресурсам является одним из исходных моментов;

- создания основы для других программ в сфере управления ЧР, например социального и профессионального развития и т. д.;

- обеспечения благоприятных условий для противостояния конкурентам и взаимодействия с контрагентами на рынке труда, позволяющих извлекать выгоды из меняющейся ситуации, и пр.

МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ УЧР

Наиболее простым из методов планирования является *бюджетный*. Бюджет представляет собой одностороннюю таблицу, отражающую либо поступление, либо распределение каких-то имеющихся ресурсов. В планировании ЧР используются, прежде всего, бюджеты рабочего времени, бюджеты источников и распределения людских ресурсов и т. п.

Другим распространенным методом планирования является *балансовый*. В буквальном переводе с французского слово «баланс» означает «весы». В планировании под ним понимается система показателей, которые характеризуют состояние равновесия в каком-либо постоянно изменяющемся явлении.

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

ресурсов по сравнению с потребностью недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников (привлечение со стороны или внутренняя экономия), позволяющих покрыть дефицит.

Невозможность по тем или иным причинам решить проблему дефицита приводит к необходимости идти на снижение потребления либо на основе его рационализации, либо на основе механического сокращения, с соответствующим уменьшением конечных результатов по сравнению с предполагавшимся уровнем. Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную задачу — расширять их применение или избавляться от излишков. В отношении персонала последнее может быть целесообразным, например, чтобы не платить лишнюю заработную плату.

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

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

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

При планировании ЧР в основном применяются *трудовые балансы*, отражающие *движение рабочей силы и использование календарного фонда времени* (о них подробно шла речь выше).

Так, *баланс потребности в ЧР* определяет на конкретный период общую потребность в них как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий и источники ее удовлетворения.

На практике баланс разрабатывается следующим образом:

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

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

численность РС можно получить, сопоставляя намеченный объем производства и трудоемкость единицы продукции.

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

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

Норма времени — это величина его затрат на выполнение единицы работы одним или группой работников определенной квалификации в данных организационно-технических условиях. Она устанавливается в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях и включает: нормы подготовительно-заключительного времени; нормы основного и вспомогательного времени; нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других производственных объектов; нормы времени на перерывы, обусловленные технологией и организацией производства, на отдых и личные надобности. Их суммирование по отдельным операциям дает *комплексную норму времени*, характеризующую его совокупные затраты на выполнение задания.

При нормировании ручных и машинно-ручных работ в основу норм кладутся *нормативы времен* — его регламентируемые затраты на выполнение отдельных производственных операций в обычных условиях при применении передовых приемов и методов труда исполнителей необходимой квалификации, современного оборудования.

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

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

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

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

В середине 1930-х гг. для разных организационных уровней ее попытался теоретически обосновать французский консультант по управлению В. Грайчунас. Он предположил, что, поскольку руководитель обладает ограниченными знаниями, квалификацией, физическими возможностями, то может координировать работу ограниченного количества подчиненных. Тем более что увеличение в арифметической прогрессии их числа ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под его контролем. Он разработал формулу для расчета количества потенциальных контактов руководителя с различным числом своих подчиненных.

$$C = n^2/2 + n - 1,$$

где n — число работников, подчиненных руководителю;

C — количество потенциальных взаимосвязей.

Из нее, например, следует, что при двух подчиненных таких взаимосвязей будет 6; при трех — 18; при четырех — 44; при пяти — 100; при десяти — 5210; при двенадцати — 24708 и т. д.

Грайчунас пришел к выводу, что руководитель в состоянии иметь не более 12 непосредственных контактов и не более чем 28 косвенных, что соответствует наличию пяти подчиненных (но оптимально — четыре, а максимально — шесть). При однородности проблем, которыми занимается руководитель, он может иметь в подчинении большее число работников. Причем чем выше ранг, тем меньше у него должно быть подчиненных. Так, в большинстве американских компаний высшему руководителю непосредственно подчиняются четыре человека.

Что касается среднего и низшего звена управления, то единого решения пока нет. Скорее всего, на среднем уровне управления речь может идти о 8–12 подчиненных, а на низовом — о 25–30 (большинство американских специалистов придерживается мнения, что мастер должен руководить 10–12 рабочими).

Нормы могут устанавливаться на неопределенный срок до пересмотра или временно.

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

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

Нормирование осуществляется тремя основными способами: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным.

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

Опытно-производственный способ основывается на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, на обобщении и оценке полученных данных.

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

Третью группу методов планирования составляют *математико-статистические*, сводящиеся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся *статистические*, например корреляционная, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее, можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если

произошло связанное с ним событие А. С их помощью, например, зная средний показатель текучести кадров, можно рассчитать их будущую численность на соответствующую дату.

Четвертая группа методов, применяемых в планировании персонала, — графические. С их помощью, например, составляются такие документы планового характера, как *карта функциональных обязанностей, процедурограмма, технологическая карта, график работы руководителей, функциограмма* и пр., о которых шла речь выше.

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

ВИДЫ ПЛАНОВ ПО ЧР

Процесс планирования находит свое логичное завершение в плане — официальном документе, в котором отражаются:

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

Планы по ЧР:

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

По срокам выполнения планы принято делить на:

- 1) *долгосрочные* (свыше 5 лет), представляющие собой обычно набор целей;
- 2) *среднесрочные* (от года до пяти лет), существующие в виде различного рода программ;

3) *краткосрочные* (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр. Они конкретизируют показатели долгосрочного и среднесрочного планов работы с ЧР, в частности, отражают вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля рационального использования рабочего времени и осуществления запланированных кадровых мероприятий.

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

Рассмотрим содержание планов по ЧР и порядок их составления на примере среднесрочного (на 2–5 лет) плана потребности в ЧР. Его основой являются инвестиционные, производственные, сбытовые планы, программы НИР и т. п. Задача планирования ЧР состоит здесь в том, чтобы обеспечить ими реализацию таких планов.

Пятилетний план работы с ЧР обычно включает в себя три основных раздела.

1. Совершенствование состава рабочих, руководителей и специалистов (включает показатели качественного состава ЧР, их обновления и расчет перспективной потребности, определение источников комплектования работниками, определение требований к различным их категориям, разработку профессиограмм основных профессий, оценку специалистов, работу с молодыми сотрудниками, мероприятия, направленные на совершенствование подбора и выдвижения руководителей и др.).

2. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации сотрудников, создание единой системы непрерывного образования (показатели общеобразовательной и профессиональной подготовки работников, обучение и повышение квалификации, подготовка резерва на выдвижение).

3. Воспитание сотрудников (укрепление производственной и трудовой дисциплины, наставничество и др.).

Первому этапу планирования ЧР должен предшествовать анализ информации о них за предыдущие пять лет, которую служба ЧР получает от подразделений не позднее 1 ноября каждого года:

- › об объективных характеристиках сотрудников (возраст, пол, общий стаж работы и т. п.);
- › об их структуре (распределение по уровню квалификации, стажу в организации);
- › о перечне задач, выполняемых в процессе работы (что, когда, почему, где и как делается; кто несет ответственность за людей, материальные и финансовые ресурсы; с кем осуществляется взаимодействие);
- › о требованиях, предъявляемых к исполнителям (опыт, навыки, специальная подготовка, способности, физические данные);
- › о потерях времени (по причинам);
- › задачах, выполняемых в процессе работы;
- › о характере занятости (полная или частичная; временная или постоянная);
- › о продолжительности рабочего времени и отдыха;
- › о характеристиках мобильности;
- › схемы замещения должностей;
- › о режиме работы (односменный или многосменный);
- › об основной и дополнительной заработной плате, премиях; социальных выплатах;
- › о рабочих местах (виды, количество, технические характеристики);
- › о физических, экономических, социальных условиях труда и пр.

Вторым этапом цикла планирования ЧР является прогнозирование различных вариантов развития их потенциала в будущем (высвобождения, общей и допол-

нительной потребности, структуры, а также предложения на рынке труда). Оно основывается на результатах анализа и оценки сложившейся внутренней и внешней ситуации с ЧР, проведенных на первом этапе.

Прогнозы ЧР разрабатываются, прежде всего, в виде совокупности количественных (точных или интервальных) и реже — качественных показателей, а также оценок вероятности их достижения.

На практике применяется несколько методов прогнозирования.

Наиболее простой из них — экстраполяция, или проекция в будущее. Ее суть состоит в автоматическом перенесении на него существовавших в прошлом тенденций развития ситуации с ЧР, например темпов и направленности изменения их состояния. Однако этот метод пригоден только для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом будущем меняться не должны, и требует изучения ситуации не менее чем за десятилетие.

Если будущие условия деятельности организации ожидаются не очень стабильными, но причинно-следственные связи между событиями все же просматриваются, для целей прогнозирования могут использоваться более сложные методы, в основе которых лежат математические модели.

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

Однако будущее бывает настолько неопределенным, что использование подобного подхода может и не дать надежных результатов. В этом случае применяется метод *экспертных оценок*, который основывается на сопоставлении мнений специалистов о перспективах развития ситуации с ЧР и их основных характеристик. Это позволяет нарисовать ориентировочную картину положения с ними в будущем.

Приведем в качестве примера возможности прогнозирования организацией отдельных аспектов ситуации в области ЧР.

Таблица 15.1

Возможности прогнозирования потребности в ЧР

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

Третий этап цикла планирования ЧР состоит в разработке конкретных планов и программ, в частности:

- › привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения работников, замещения ключевых штатных должностей;
- › введения в должность, адаптации, карьеры и развития; обучения и повышения квалификации персонала;
- › действий на рынке труда;
- › улучшения условий труда;
- › повышения заработной платы и иных выплат;
- › финансирования соответствующих мероприятий и пр.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ЧР

Процесс планирования потребности в ЧР включает определение:

- 1) места и времени возникновения их дефицита (для его выявления по подразделениям служба персонала может направлять туда специальные вопросники);
- 2) величины потребности (валовой и чистой) в трудовых ресурсах с целью их оптимизации: нормативной (при создании или преобразовании организации); текущей (для компенсации отклонений от нормы); перспективной.

При этом сама потребность рассматривается в трех аспектах: количественном (где, сколько); качественном (в ком — специальности, квалификационные группы); временном (когда).

При определении потребности в ЧР учитывается следующее: имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, предстоящие организационные изменения программы технических преобразований, возможности сокращения его численности за счет взаимозаменяемости, рационализации труда, повышения его эффективности; план замещения штатных должностей; соответствие численности и структуры ЧР реальным потребностям организации (оно может быть количественным, качественным, организационно-правовым).

Конкретную потребность в работниках определяет линейный руководитель. При этом прежде всего выясняется:

- › нужна ли соответствующая работа вообще;
 - › требуются ли на самом деле для ее выполнения дополнительные сотрудники;
 - › нельзя ли работу передать на контрактной основе другой организации;
 - › нельзя ли ее автоматизировать;
 - › нельзя ли потребность в ЧР удовлетворить с помощью перераспределения работников, их внутреннего перемещения, временного перевода, объединения функций и т. п.;
- 3) оптимального варианта (из выявленных) удовлетворения этой потребности;
 - 4) перечня необходимых мероприятий.

Потребность в ЧР делится на общую и дополнительную. *Общая* равна количеству работников, требующихся для решения задач, заложенных в планах и программах, и прогнозируется на основе их анализа. Она определяется по следующей схеме:

1. Штатные должности всего:
 - занятые должности;
 - вновь привлекаемые ЧР (после обучения, армии и т. п.).
 = Текущая потребность (избыток) рабочей силы. (+)
 2. Необходимость замены работников в связи с уходом на пенсию; призывом в армию; среднестатистической текучестью; среднестатистической смертностью.
 = Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин. (+)
 3. Потребность в ЧР в связи с расширением деятельности (+)
 4. Потребность в ЧР в связи с совершенствованием деятельности (+).
 5. Высвобождение в связи сокращением должностей (–).
-
- = Всего потребность (избыток) ЧР.

При планировании ЧР учитывается необходимость замещения:

- 1) лиц, с которыми в предстоящем периоде заканчиваются срочные договоры (замещающих временно отсутствующего работника; принятых для выполнения временных, в том числе выходящих за рамки обычной деятельности, сезонных и неотложных работ; готовящихся к переезду для работы в районах Крайнего Севера и приравненных к нему территорий, а также направляемых за границу; поступивших на работу во временные подразделения; принятых для выполнения конкретной работы, срок окончания которой не определен; совместителей; осуществляющих профессиональное обучение работников; обучающихся по очной форме; учащихся-очников; пенсионеров по возрасту и лиц, которым по состоянию здоровья разрешена исключительно временная работа; творческих работников; избранных по конкурсу на замещение соответствующей должности; руководителей, заместителей руководителей, главных бухгалтеров; лиц, проходящих альтернативную службу; направленных на временные работы службами занятости и некоторых других);
 - 2) лиц, с которыми прекращается действие бессрочных договоров (в связи с наступлением пенсионного возраста и уходом на заслуженный отдых);
 - 3) вакантных и зарезервированных должностей;
 - 4) должностей в новых подразделениях;
 - 5) временно освобождающихся должностей (в связи с длительными командировками, ротацией, пребыванием в декретном отпуске и отпуске по уходу за ребенком);
 - 6) практиков, не имеющих необходимого образования.
- В сумме эти позиции определяют плановую потребность в ЧР.

Дополнительная потребность представляет собой разность между общей потребностью и будущей прогнозной численностью ЧР на начало периода по подразделениям, специальностям, должностям и пр. Она учитывает развитие организации под воздействием НТР, увеличение масштабов ее деятельности. Расчет происходит как на плановый период в целом, так и поквартально, так как перечисленные процессы осуществляются неравномерно.

Отдельно необходимо планировать потребность в работниках нового профиля.

Кроме того, определяется оперативная потребность в ЧР, которая исходит из производственной программы; норм выработки; планируемого роста производительности труда; структуры работ.

Выделяют следующие общие методы определения потребности в ЧР:

- Время, необходимое для создания планового объема про-
1. _____
 дукции или услуг

Годовой фонд времени сотрудников

$$2. \frac{\text{Объем производства}}{\text{Выработка на человека}}$$

3. Норматив численности работников на 1 рубль продукции \times Объем производства (в рублях).

Потребность в специалистах определяется в разрезе общей величины, уровня образования, определенных специальностей.

При расчете численности сельщиков учитывается трудоемкость; фонд рабочего времени; уровень выполнения норм; при расчете численности повременщиков — зоны обслуживания; нормы численности; трудоемкость заданий; фонд рабочего времени.

Потребность в служащих на практике определяется двумя методами: номенклатурным и по насыщенности. Номенклатурный метод основан на планах деятельности организации, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.

В номенклатуре должностей отражается уровень квалификации и профиль специалиста, который должен занимать соответствующую должность по штатному расписанию. Для придания номенклатуре должностей большей гибкости целесообразно в зависимости от специфики организации на каждую должность предусматривать несколько специальностей.

Номенклатура должностей формируется на всех уровнях управления и служит исходной базой для разработки нормативов насыщенности специалистами и потребности в них в разрезе специальностей. Итоговая ее строка показывает нормативную численность специалистов с высшим образованием.

В разработке номенклатуры наряду с работниками служб УЧР принимают участие сотрудники технических, планово-экономических, производственных и других подразделений, осуществляющих функции текущего и перспективного планирования.

Таблица 15.2

Номенклатура должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием

Наименование должности	Подлежат замещению			
	Старшими специалистами		Младшими специалистами	
	Номер и наименование специальности	Количество должностей	Номер и наименование специальности	Количество должностей

Штатное расписание является специфической разновидностью плана по ЧР. Этот документ за подписью заместителя руководителя организации или руководителя структурного подразделения (с необходимыми визами) утверждается первым лицом и содержит сведения о наименованиях должностей, численности работников

соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности; о должностных окладах и надбавках к ним.

На первом этапе составления штатного расписания обычно исходят из имеющихся занятых и вакантных должностях, а следующем можно проанализировать их необходимость и оптимизировать состав и структуру кадров.

Унифицированная форма № Т-3 «Штатное расписание» применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее уставом (положением). Содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц.

Утверждается приказом (распоряжением), подписанным руководителем организации или уполномоченным на это лицом. Аналогичным образом в него вносятся изменения.

Изменения в штатное расписание вносятся приказом руководителя организации.

Штатное расписание задает количественную сторону ЧР, а номенклатура — качественную. Это позволяет определять потребность в специалистах в разрезе их отдельных групп на плановый период.

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

При отсутствии детальной информации о ЧР (отдельно по различным категориям работников) потребность определяется на основе коэффициента насыщенности специалистами, показывающего их нормативное соотношение с общей численностью ЧР, стоимостью основного капитала, объемом производства и т. п., которое устанавливается экспертами.

В каждом году планового периода общая потребность в специалистах определяется умножением нормативного коэффициента насыщенности специалистами (А) на плановую численность работающих в данном году (Ч_р).

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

Дополнительная потребность в специалистах рассчитывается по следующим формулам:2

$$1. \frac{T \times Y (D + H (T - 1) / 2)}{100},$$

где: Т — период времени расчета в годах;

У — естественная убыль специалистов в год в %;

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

Н — ежегодный прирост числа должностей специалистов.

$$2. \frac{\text{Общая потребность} \times \text{Коэффициент выбытия персонала}}$$

Унифицированная форма № Т-3
 Утверждена Постановлением Государстга России
 от 05.01.2004 № 1

Код
0301017

Форма по ОКУД
 по ОКПО

наименование организации

Номер документа	Дата составления
-----------------	------------------

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

УТВЕРЖДЕНО

на период с " 20 г. " 20 г. № _____
 Приказом организации от " _____ г. № _____
 Штат в количестве _____ единиц

наименование	структурное подразделение	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр. руб.	Надбавки, руб.	Всего, руб.		Примечание		
							(гр. 5+гр. 6 -гр. 7+гр. 8) × гр. 4)	гр. 10			
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Итого											

Руководитель кадровой службы

рашифровка подписи

Главный бухгалтер

личная подпись

должность

личная подпись

рашифровка подписи

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

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

Исходя из дополнительной потребности в ЧР и планируются перспективные мероприятия по их привлечению, перераспределению, адаптации, высвобождению. При невозможности — вносятся коррективы в производственные, инвестиционные и иные планы.

Помимо недостатка может обнаружиться избыток ЧР — *отрицательная чистая потребность*. Ее наличие ведет к снижению заинтересованности в труде, ухудшению перспектив служебного роста, перерасходу фонда заработной платы. В связи с этим возникает необходимость в их сокращении, которое производится с учетом изменения валовой потребности — оттока (выход на пенсию, переход на инвалидность, призыв в армию, нахождение в отпуске по беременности, уход на учебу) и прироста (возвращение людей на места).

При планировании ЧР целесообразно определять их экономию за счет проведения различных мероприятий:

1) за счет снижения трудоемкости:

\square (разность трудоемкости по каждому виду продукта до и после мероприятий \times годовой объем соответствующего вида продукции) / Фонд рабочего времени одного работника после внедрения мероприятий \times Коэффициент выполнения норм выработки в базисном году

2) за счет снижения потерь рабочего времени:

Фонд рабочего времени до внедрения мероприятия \times Численность работников до внедрения мероприятия / Фонд рабочего времени после внедрения мероприятия

3) за счет внедрения мероприятий по совершенствованию операционной деятельности:

Потери рабочего времени (в%) до внедрения мероприятия — Потери рабочего времени после внедрения мероприятия \times Численность работников до внедрения мероприятия / (100 — Потери рабочего времени после внедрения мероприятия)

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

Некоторые виды планов ЧР

План подготовки кадров в связи с мероприятиями по высвобождению и перемещению рабочей силы:

- > определяет количество высвобождающихся работников, их квалификационную структуру;
- > устанавливает период, в рамках которого происходит их высвобождение и его конкретные его сроки;
- > выявляет кандидатуры для перемещения в рамках подразделения или организации;

- › регламентирует способы материального стимулирования добровольного или досрочного увольнения;
- › определяет ответственных за осуществление соответствующих мероприятий.

План мероприятий по совершенствованию структуры занятости может содержать программы:

- › внедрения современных принципов и методов организации и управления;
- › изменения организационной структуры;
- › освоения новых технологий.

План подготовки работников для обеспечения потребностей нового производства включает следующие основные позиции:

- › структуру будущего подразделения и органов управления им;
- › виды выполняемых работ;
- › перечень требований к работникам;
- › расчет потребности в них;
- › порядок и сроки введения в должность;
- › источники удовлетворения временной потребности в кадрах;
- › направления и формы повышения квалификации;
- › величину необходимых затрат.

Организационный план укомплектования ЧР:

- › мероприятия по привлечению работников;
- › методы оценки;
- › финансовые затраты на привлечение и оценку;
- › программа мероприятий по подготовке персонала;
- › затраты на подготовку.

Оперативный план работы с ЧР — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию целей организации; охватывает все виды работы с человеческими ресурсами в течение года. Он основывается на данных о составе, структуре, квалификации, текучести, потерях времени, сменности, заработной плате и пр. Разделами такого плана являются:

- › обучение;
- › организация труда и заработной платы;
- › охрана труда и техника безопасности;
- › управление ЧР, социальные вопросы.

АУТСОРСИНГ, АУТСТАФФИНГ, ЛИЗИНГ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- Понятие и разновидности аутсорсинга
- Преимущества аутсорсинга
- Недостатки аутсорсинга
- Особенности лизинга человеческих ресурсов

ПОНЯТИЕ АУТСОРСИНГА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* — использование чужих ресурсов) — передача организацией (чаще всего — однопрофильной) на договорной основе полностью или частично каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю, который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами.

К такого рода функциям чаще всего относят производство, логистику, финансовые и банковские операции, управление человеческими ресурсами и ряд других. Какие именно функции и в каком объеме передаются — зависит от характера деятельности организации, ее размеров, наличия ресурсов, опыта и пр.

В рамках предоставления услуг аутсорсинга исполнитель берет на себя обязательства подобрать по согласованию с клиентом исполнителей, принять в свой штат, выплачивать заработную плату, обеспечивать дополнительными льготами, производить налоговые отчисления и соблюдать все нормы трудового законодательства, бухгалтерского учета, осуществлять проверку кадровой документации за прошлые годы, консультирование и ведение делопроизводства клиента в соответствии с текущим законодательством.

Первым примером аутсорсинга можно считать услуги независимых юридических фирм, оказывавшиеся ими в США и Великобритании еще в начале XX в. При разрешении деловых споров в судебном порядке они брали на себя выполнение необходимых функций и ответственность за результаты. Со временем многие из них расширяли спектр услуг, широко внедряя практику бизнес-консультирования.

Но по-настоящему аутсорсинг стал широко распространяться с 1980-х гг., и сегодня на Западе он — типичное явление.

В условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, опираться лишь на собственные ресурсы, поэтому современный бизнес уже не может существовать без аутсорсинга. Большинство передовых компаний стремится использовать все новейшие достижения науки, техники и технологии, чтобы выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию, наилучшим образом отвечающую потребностям покупателей. В то же время новейшие технологии, знания и опыт находятся, как правило, в руках специалистов, которые с выгодой для себя и клиента могут предоставлять необходимые услуги на условиях аутсорсинга.

С точки зрения разделения ответственности и рисков выделяется частичный (выборочный) и полный аутсорсинг.

Частичный, или выборочный, аутсорсинг (*partial*, или *selective outsourcing*) предполагает передачу организацией стороннему исполнителю (аутсорсеру) тех или иных функций при сохранении контроля над ними, с целью сконцентрироваться на других: например, на освоении выпуска новых товаров, приспособлении к изменившимся условиям деятельности, на реализации крупных инвестиционных проектов с продолжительными сроками возврата вложенных средств. Здесь, с одной стороны, появляется возможность разделить в той или иной степени риски с партнерами, а с другой — сконцентрироваться на решении важнейших для организации проблем.

Полный аутсорсинг (*full outsourcing*) означает передачу исполнителю отдельных функций целиком, с возложением на него также полной ответственности за их выполнение.

Целью полного аутсорсинга является сокращение излишних подразделений, упрощение внутренних процессов, сокращение затрат, в том числе управленческих. Переход к нему — одна из современных тенденций при производстве высокотехнологичной продукции.

К полному аутсорсингу относится также аутсорсинг бизнес-процессов (*business process outsourcing*, BPO) — передача исполнителю взаимосвязанных функций и видов производственной деятельности, управления ими, а также полной ответственности за их выполнение.

В крупных корпорациях можно говорить о внутреннем и внешнем аутсорсинге. Внутренний предполагает перераспределение функций в рамках объединения, что обеспечивает сохранение контроля над качеством их реализации. При внешнем аутсорсинге реализация соответствующих функций целиком передается стороннему исполнителю, что создает угрозу значительных потерь в случае разрыва деловых связей.

Каждая форма аутсорсинга имеет свои преимущества, выражаемые в повышении эффективности и конкурентоспособности организации в конкретных условиях.

Выбор между частичным или полным аутсорсингом может быть осуществлен при помощи матрицы «уровень — качество компетенций».

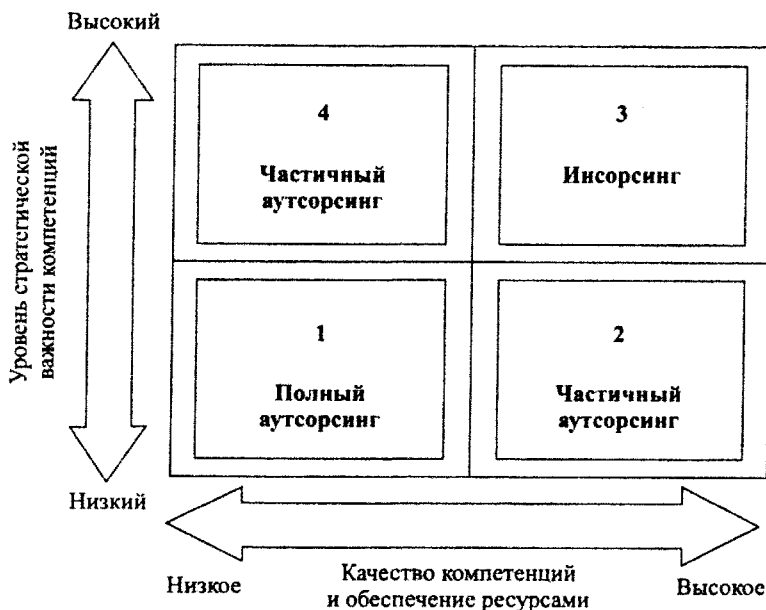


Рис. 16.1. Матрица «уровень – качество компетенций»

Преимуществами аутсорсинга для использующих его организаций являются возможности:

- > получить элементы будущего продукта или необходимые услуги более высокого качества и с меньшими затратами;
- > улучшить собственные инновационные возможности, а также свою репутацию за счет взаимодействия с партнерами мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал;
- > снизить затраты на оплату труда;
- > обеспечить большую гибкость в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений;
- > облегчить доступ к недостающим ресурсам и навыкам;
- > сосредоточиться на операциях, которые целесообразно выполнять силами самой организации и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем;
- > повысить эффективность рутинной работы с повторяющимися задачами.

К недостаткам аутсорсинга относится опасность:

- > излишней фрагментации стратегически важных процессов, потери части собственных ресурсов и возможностей, обеспечивавших успех и конкурентные преимущества;
- > негативной реакции сотрудников, опасаящихся потери рабочих мест;
- > придания слишком большого значения отдельной функции и появления разногласий и противоречий между функциональными службами;
- > потери руководителями навыков системного подхода к решению проблем, их стремлению избавиться от ответственности;

› утраты важной информации и контроля над частью ресурсов и т. п.

Практика показала, что в аутсорсинг целесообразно выделять виды деятельности, которые:

- › состоят из простых, повторяющихся операций;
- › неоднозначны с социальной и организационной точки зрения;
- › полностью механизированы и автоматизированы;
- › могут выполняться более экономично сторонними организациями.

Сегодня кадровые агентства предлагают организациям аутсорсинговые услуги, осуществляемые силами своих сотрудников для выполнения отдельных операций, связанных с УЧР. Решение об обращении к ним может быть принято только по результатам тщательного анализа, позволяющего определить возможный перечень услуг, которые могут быть переданы в аутсорсинг, степень их важности для организации, а также оценить, каковы будут затраты, если услуга будет оказана своими силами.

В частности, целесообразно выяснить, является ли передаваемый в аутсорсинг вид деятельности основным или вспомогательным; осуществляется ли он в данный момент, и насколько эффективно, самой организацией; какой вклад он вносит в ее финансовое благополучие и престиж.

При передаче функций в аутсорсинг организация не должна терять контроля над качеством и затратами по их реализации, над уровнем профессионализма непосредственных исполнителей, своевременно переоценивать требования к ним в соответствии с изменением рыночной ситуации.

Прежде полагали, что всю деятельность в сфере УЧР обязана обеспечить сама организация. Сегодня все чаще некоторые ее виды передаются внешним субъектам, которые оказывают услуги в таких областях, как обучение, подбор сотрудников, кандидатур на руководящие должности, обеспечение безопасности труда, социальная и правовая помощь, консультирование и т. п.

Это хорошая возможность перестроить подразделение ЧР, подвергая каждый вид его деятельности критической проверке для того, чтобы установить, могут ли услуги быть оказаны внутри организации или лучше привлечь их со стороны и стоит ли их оказывать вообще.

К аутсорсингу в сфере УЧР обычно прибегают, если:

- › есть необходимость в привлечении сезонных работников;
- › отсутствуют квалифицированные сотрудники для реализации тех или иных проектов либо выполнения таких работ, как ведение бухгалтерского учета, маркетинговые исследования, реклама и т. п.);
- › необходимо снизить затраты на выплату заработной платы, ведение административно-кадровой работы (поиск, собеседования, адаптация, мотивация).

В крупных западных компаниях, где процесс увольнения штатных сотрудников сопровождается значительными расходами (различные компенсации, заработная плата за несколько месяцев, плюс отсутствие гарантии судебных разбирательств) кадровый аутсорсинг распространен особенно широко. В случае его использования процедура увольнения превращается в формальную, не связанную ни с какими материальными или иными затратами. Это очень удобно, когда необходимо одномоментно уволить значительное количество сотрудников или же, наоборот, в кратчайшие сроки их набрать.

АУТСТАФФИНГ

Аутстаффинг — одна из разновидностей аутсорсинга ЧР. Он буквально означает формальное увольнение своих сотрудников из организации, перевод их в штат специализированной компании (кадрового агентства), с последующим выполнением у себя прежних обязанностей. Спрос на такого рода услуги в России возник после кризиса 1998 г., когда иностранные предприятия, оставшиеся на отечественном рынке, были вынуждены сокращать сотрудников.

Основная задача аутстаффинга ЧР — это удовлетворение потребности организации в работниках за счет предоставления их провайдером — кадровым агентством (центром обслуживания, специальным лизинговым агентством), выступающим в качестве формального работодателя для работников организации, который берет на себя функции ведения рутинной кадровой работы. Отношения между ними, как правило, оформляются через договор о предоставлении персонала.

Иными словами, аутстаффинг представляет собой сделку организации с кадровым (лизинговым) агентством, которое передает заказчику сотрудников (как собственных, так и формально числящихся у него в штате) для осуществления ими трудовой деятельности на определенное время за обусловленную плату.

В стандартный набор услуг, предоставляемых компаниями-провайдерами аутстаффинга, входят оформление работника (прием, увольнение); ведение кадрового учета; расчет и выплата заработной платы (открытие индивидуальных банковских счетов для ее перевода); пособий по временной нетрудоспособности, оформление командировочных; расчет и отчисление установленных подоходного и социального налогов; оформление необходимых отчетов и справок; управление компенсационным пакетом сотрудников и др.

Провайдер аутстаффинга может заключить с переведенными сотрудниками бессрочные трудовые договоры, но, в случае их прекращения без вины со стороны работника, заказчик обязан заплатить ему необходимое выходное пособие. По желанию последнего, провайдер может заключить с переведенными сотрудниками и срочные трудовые договоры на определенный срок и при необходимости перезаключать их, например, один раз в год.

Прямого запрета на аутстаффинг в российском законодательстве нет. Однако подобные трехсторонние отношения, как считают юристы, противоречат природе трудового договора между работником и работодателем, чьи права и обязанности всегда взаимосвязаны, который, согласно Трудовому кодексу, является двухсторонним (ст. 21, 22 ТК РФ). При этом работодатель не вправе передать кому-либо все свои функции или их часть. Таким образом, с позиции трудового законодательства, выход сотрудника на рабочее место будет допуском к работе. В этот момент возобновляются трудовые отношения, несмотря на попытку фирмы избежать их с помощью аутстаффинга.

Количество переводимых сотрудников зависит от потребностей организации — заказчика аутстаффинга. Это могут быть почти все или только выполняющие определенные функции, например работающие в режиме домашнего офиса. Никогда не переводят на аутстаффинг генерального директора и главного бухгалтера.

Считается, что экономически обоснованным аутстаффинг становится в случае вывода за штат не менее чем 50 сотрудников или если компания-провайдер пользуется льготным налогообложением.

Потребность в аутстаффинге возникает в следующих случаях:

- > важно формально повысить репутацию организации, ее имидж (при уменьшении числа официально работающих в ней все показатели, рассчитываемые на одного сотрудника, оказываются более высокими, что позволяет повысить ее инвестиционную привлекательность, увеличить стоимость бизнеса, которая зависит от стоимости акций, определяемой во многом отношением прибыли к собственному капиталу (в его составе доля, приходящаяся на затраты в человеческие ресурсы, сегодня зачастую является преобладающей); кроме того, «снижается» текучесть ЧР, поскольку те числятся в организации-провайдере;
- > имеются ограничения по численности ЧР, в соответствии с которым организация не имеет возможности увеличить штаты сотрудников, но нуждается в этом;
- > требуется провести формальное сокращение числа занятых при сохранении самых опытных, высокооплачиваемых ключевых специалистов и руководителей, остающихся работать на постоянной основе;
- > существует возможность сэкономить на кадровой службе и налогах (затраты на персонал, привлеченный со стороны, уменьшают на сумму затрат налогооблагаемую базу по налогу на прибыль);
- > необходимо осуществлять деятельность без открытия филиалов, поэтому аутстаффингом часто пользуются крупные компании, осваивающие местный рынок (выгода для них заключается в том, что им не нужно вникать в тонкости законодательства, которое они обязаны неукоснительно соблюдать, открывать офис, бухгалтерию, набирать административный штат);
- > временно нужны высококвалифицированные сотрудники для выполнения тех или иных проектов, либо необходимо привлечь уникального специалиста, которому по этическим причинам нельзя открыто предложить высокое вознаграждение на фоне небольших официальных зарплат остальных сотрудников (сохранение в штате — дополнительный способ стимулирования персонала);
- > целесообразно на время испытательного срока вывести сотрудников в штат посредника, чтобы оценить их работу, не принимая на себя дополнительных обязательств. Организация может проверить сотрудников за период, превышающий официальный испытательный срок, — пока действует договор аутстаффинга.

Другими предпосылками выведения сотрудников за штат являются:

- > возрастающая сложность и дополнительные требования законодательства в области кадрового учета;
- > излишняя загрузка менеджеров решением административных вопросов, связанных с трудовыми отношениями;

- › желание сократить расходы, связанные с управлением ЧР, в том числе вследствие увеличения численности последних, придать ему большую гибкость и независимость при формировании штатного расписания;
- › необходимость гибко регулировать численность работников в соответствии с производственной программой (чего сложно достичь при наличии постоянного штатного состава), а также избавиться от сезонной текучести ЧР, массовых невыходов на работу и опозданий и пр.

Алгоритм перевода сотрудников на аутстаффинг выглядит следующим образом:

- › заказчик определяет свои потребности в аутстаффинге и подписывает договор с провайдером (аутстаффером) на предоставление соответствующих услуг с указанием срока его действия, условий и стоимости;
- › сотрудники, передаваемые на аутстаффинг, увольняются из организации заказчика и зачисляются в штат провайдера;
- › последний предоставляет принятых в штат лиц заказчику по договору оказания услуг;
- › сотрудники фактически продолжают работать у заказчика, а провайдер ведет на них кадровое делопроизводство, осуществляет расчет заработной платы и пр., т. е. выполняет формальные функции работодателя.

ЛИЗИНГ ЧР

Термин «лизинг человеческих ресурсов» по сути — дословный перевод английского словосочетания «staff leasing». Он предполагает привлечение временных сотрудников (temporary staff), нанятых специализированными агентствами и представляемых как бы напрокат, для реализации краткосрочных проектов, а также в качестве административного и обслуживающего персонала на время выставок, конференций, маркетинговых исследований или отпуска штатных сотрудников на срок от нескольких часов до 2–3 месяцев.

При лизинге сотрудники работают в штате исполнителя, но оказание услуг заказчику является лишь частью их функции (что отличает лизинг ЧР от аутстаффинга). Заказчик также обычно не имеет отношения ни к выбору конкретных исполнителей, ни к организации их труда.

Этот инструмент первоначально возник из-за несоответствия наличия разноплановых специалистов и потребности в них, возникающей на разные сроки у нуждающихся в них организациях.

За рубежом аренда специалистов охватывает практически все категории сотрудников. В России наиболее распространен лизинг офисного персонала, сотрудников подразделений продаж, технических сотрудников и рабочих.

В последние годы в России сложилась устойчивая тенденция к росту затрат на ЧР, что вызвано повышением стоимости жизни, ростом трудовой нагрузки, требований к квалификации, а также сокращением предложения специалистов на рынке труда, которых из-за высоких затрат многие организации не в состоянии держать у себя в постоянном штате (в то же время излишняя экономия расходов

на сотрудников приводит к повышенной текучести ЧР). Все это повышает интерес к лизингу у отечественных работодателей.

Специалисты в области права утверждают, что пользоваться словосочетанием «лизинг персонала» в России не совсем корректно, поскольку согласно ст. 665 ГК, а также Федеральному закону от 29 октября 1998 г. № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)» понятие лизинга по смыслу полностью идентично понятию аренды. Объектом же договора аренды может быть только имущество. Ни человек, ни его труд в соответствии с российским законодательством таковым предметом не являются. Поэтому термин «лизинг персонала» нужно использовать крайне осторожно.

Существуют два вида лизинга ЧР — предоставление во временное пользование отдельных специалистов и формирование целиком штата организации. По аналогии с лизингом физического капитала первый вид можно сравнить с оперативной арендой, так как он, как правило, носит краткосрочный характер. При использовании второго вида лизинга зачастую наблюдается перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации.

В отличие от аутстаффинга, лизинг ЧР предполагает не только предоставление заказчику работников обусловленной квалификации, но и предварительный их подбор, специальную подготовку и обучение.

За рубежом кадровые агентства не ограничиваются набором готовых специалистов в лизинговый штат, а взращивают собственный персонал, отбирая талантливую молодежь и инвестируя в нее средства, с тем чтобы со временем сдать высокопрофессиональных специалистов в аренду компаниям, в них нуждающимся.

При аутстаффинге же агентство не подбирает для заказчика сотрудников, а принимает в свой штат тех, кто работает в его компании.

Если при аутстаффинге ЧР агентство становится формальным работодателем, принимая на себя юридическую и финансовую ответственность за работников, то при лизинге они постоянно реально находятся в его штате и «сдаются в аренду» работодателю.

Как и аутстаффинг, лизинг ЧР востребован в организациях, занятых консалтингом, логистикой (например, на складских терминалах), розничной торговлей (особенно в гипермаркетах); производством и сбытом продуктов питания, лекарств, в банковском бизнесе, в сфере телекоммуникаций, IT и т. д.

Достоинствами лизинга ЧР являются:

- › возможность уменьшить расходы организации, прежде всего, по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности, привлечению специалистов, на компенсационные пакеты, не предусмотренные для временных сотрудников, и пр.;
- › при необходимости в кратчайшие сроки привлечь любых нужных специалистов (свой персонал тоже можно отдавать в лизинг — обычно не ключевой для бизнеса или невысоко квалифицированный);
- › снизить юридические, налоговые и инвестиционные риски;
- › регулировать количество сотрудников, не меняя штатную численность персонала (это позволит при необходимости сохранять статус малого предприятия);

- > менять сотрудника неограниченное число раз и в то же время нанять в любой момент понравившегося в постоянный штат; в случае использования temporary staff процедура увольнения превращается в формальную и не связана ни с какими затратами, тем более если необходимо одновременно уволить значительное количество работников или же, наоборот, в кратчайшие сроки их набрать;
- > оперативно предотвратить простои в случае отсутствия специалистов и пр.

Сотрудникам лизинг также приносит определенные выгоды: обеспечивает стабильное положение, постоянную работу, непрерывность стажа, оплату отпусков, больничных листов, участие в оздоровительных мероприятиях и пр.

К *недостаткам* лизинга ЧР обычно относят:

- > высокие затраты по сравнению со штатным персоналом (плата за услуги кадрового агентства составляет обычно 12–18% суммы фонда оплаты труда и единого социального налога. Кроме того, на всю сумму начисляется НДС);
- > потенциально более высокую отчужденность привлеченных ЧР по сравнению с постоянными сотрудниками.

Решение об обращении к лизингу ЧР может быть принято только после соответствующего скрупулезного анализа, который покажет, можно ли и следует ли привлекать на этой основе ЧР и что это может дать.

Сначала лизингополучатель определяет конкретную потребность в работниках (квалификация, состав и сроки использования).

Затем происходит выбор им конкретного варианта лизинговой схемы, согласование позиций договора, определяющего условия лизинга, оклада специалистов, а также комиссионных агентства. Одним из важнейших пунктов лизингового соглашения являются объем и критерии оценки работ, которые в установленный срок должен выполнить специалист.

После этого кадровое агентство отбирает необходимых работников в соответствии с требованиями лизингополучателя. Поскольку эти лица могут иметь доступ к конфиденциальной информации и в будущем быть переданы в аренду другим организациям, это делается с помощью специальных методов, предполагающих обстоятельную проверку (за рубежом этим занимаются специальные службы при кадровых агентствах). Поэтому кадровое агентство гарантирует лизингополучателю не только высокое качество выполнения работ, но и нераспространение любой деловой информации, получаемой специалистом в течение периода работы в организации.

После согласования кандидатур с лизингополучателем происходит документальное оформление лизинговых отношений с ним и специалистами, которые принимаются в штат лизингодателя и становятся его постоянными и полноправными сотрудниками. Их знакомят с трудовым договором и с этическим кодексом лизингового специалиста, после чего они предоставляются лизингополучателю для выполнения в течение согласованного срока оговоренных функций.

Агентство следит за тем, чтобы у лизингополучателя работники выполняли работу, соответствующую их квалификации, и в объемах, оговоренных лизинговым контрактом. Конфликты и трудовые споры, возникающие между лизингополучателем и наемным сотрудником, решает кадровое агентство.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- Варианты привлечения человеческих ресурсов
- Модели привлечения сотрудников
- Поисковое задание
- Профессиограмма и методы ее составления
- Психограмма профессии
- Личностная спецификация
- Внешние и внутренние источники привлечения человеческих ресурсов
- Внутренний рынок труда
- Решение проблемы привлечения ЧР международными компаниями
- Активные и пассивные методы привлечения человеческих ресурсов
- Использование Интернета в деле привлечения персонала

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЧР: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Практически любая организация постоянно испытывает ту или иную потребность в сотрудниках, обладающих нужными качествами (альтернатива этому — сверхурочные работы), что ставит на повестку дня задачу их привлечения (в то же время без нужды по принципу «был бы человек, а работа найдется» этого делать не следует). На Западе в организацию стремятся пригласить максимум соискателей, но одновременно ужесточить требования к их отбору. Сама же тактика привлечения выбирается на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам: Качество, Затраты и Время.

Привлечение ЧР может осуществляться в нескольких вариантах.

1. Поточный. Так, в фирмах, использующих торговых агентов, как правило, из нанятых «выживает» примерно одна треть, в результате чего через службу УЧР постоянно движется в обе стороны плотный поток людей.

2. Крупно- и мелкосерийный. Эта ситуация может иметь место при создании новых подразделений или расширении фирмы и продолжаться несколько месяцев.

3. Штучный (топ-менеджеры или уникальные специалисты).

4. Экстренный (при неожиданно возникшей вакансии).

Процесс привлечения начинается с оценки потребности в дополнительных сотрудниках и выбора его стратегии, согласованной с организационной стратегией; определения перечня требований к претендентам, совокупности процедур, форм документов, методов поиска и работы с ними; уровня будущей оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста; составления соответствующих письменных правил; выбора конкретного варианта практических действий (время, каналы, рынки труда).

Но, прежде чем искать новых сотрудников, нужно определить, является ли это наилучшим выходом из сложившейся ситуации — может быть, лучше ликвидировать должность, перераспределить обязанности, применить сверхурочную работу, использовать лизинг, аутсорсинг, аутстаффинг. Даже если планируется расширение деятельности, не следует сразу же привлекать много людей, так как могут возникнуть проблемы с повышением заработной платы, адаптацией, контролем, текучестью. Решение этих проблем зависит от сложности работы, для выполнения которой организация может не иметь нужных специалистов; от финансовых возможностей (ограниченные могут не позволить набирать дополнительных людей); наличия подготовленного кадрового резерва; общей кадровой политики и пр.

Хотя привлечение новых сотрудников требует огромных затрат, а ошибки при назначении на должность делают их еще большими, их удачный выбор повышает прибыльность, престиж организации, снижает текучесть кадров.

Когда окончательное решение по всем вопросам принято, на основе заявок руководителей подразделений разрабатывается поисковое задание, в котором определяется численный и квалификационный состав кандидатов, требования к ним, источники и методы поиска; желательные и крайние сроки заполнения вакансий; целесообразность активизации усилий для поиска кандидатов, сроки и ответственные.

Поисковое задание может иметь следующий вид:

1. Описание работы
 - › Подразделение и его функции, количество сотрудников
 - › Название должности
 - › Должностные обязанности
 - › Подчинение (кому) и руководство (число подчиненных)
 - › Ожидаемые результаты работы
 - › Наличие, частота и продолжительность командировок
2. Абсолютный минимум требований
 - › Образование (специализация):
 - › Необходимость второго образования
 - › Необходимые знания и навыки (владение компьютером, иностранными языками, наличие водительского удостоверения и пр.)
 - › Желательный практический опыт работы в должности (лет)
 - › Предпочтительный возраст
3. Информация о возможном продвижении
 - › Следующая должностная ступенька
 - › Карьерные перспективы для лиц, занимающих должность
 - › Направления и формы обучения (повышения квалификации)
 - › Возможные мотивирующие факторы для сотрудников другой компании

- 4. Информация о вознаграждении
 - › Вилка оклада в должности (низшая, средняя, высшая ставка)
 - › Наличие премий и способ их выплат
 - › Льготы, предусмотренные для должности (содержание социального пакета и его стоимость)
- 5. Информация для поиска
 - › Описание качеств идеального кандидата для данной должности
 - › Наличие опыта самостоятельного ведения бизнеса
 - › Личные качества
 - › Желательные и нежелательные отрасли и компании, в которых мог работать кандидат.

Существует несколько моделей привлечения сотрудников.

1. Опора на собственные кадры, внутреннее продвижение заинтересованных работников, ориентированных на ценности организации и преданных ей. Пополнение их убыли осуществляется только за счет приглашения молодых специалистов, пришедших после окончания учебных заведений. Это обеспечивает высокую стабильность коллектива, низкую текучесть.

В основе данной модели находится так называемый принцип пирамиды, согласно которому за счет внешних источников рабочей силы формируется только ее основание (то есть заполняются должности, не требующие высокой квалификации и глубокого знания особенностей организации). За счет же планомерного развития и продвижения персонала заполняются вакансии, находящиеся на верхних этажах (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации).

Главный мотивирующий фактор здесь — карьера. Такая модель, образно называемая на Западе «Клуб», характерна для государственных предприятий и крупных частных компаний.

2. Привлечение ЧР всех уровней извне, что обеспечивает высокий интеллектуальный потенциал, но приверженность профессии, а не организации. Такая модель, называемая «Спортивная команда», характерна для фирм с агрессивной стратегией (например, инвестиционных компаний). Главный мотивирующий фактор здесь — вознаграждение за индивидуальные результаты.

3. Сочетание ядра постоянных и временно привлекаемых работников (модель «Крепость») характерно для организаций с сезонной и неравномерной загрузкой либо для действующих на проектных принципах.

4. Постоянное привлечение молодых специалистов на все должности, оплата за индивидуальные результаты и квалификацию. Такая модель «Академия» свойственна организациям, действующим в сфере высоких технологий.

Оценочным показателем для определения эффективности процесса привлечения служит величина затрат на один отклик со стороны кандидата на вакантное место.

ПРОФЕССИОГРАММА И МЕТОДЫ ЕЕ СОСТАВЛЕНИЯ

Решая вопрос о конкретной новой должности (рабочем месте), необходимо описать и проанализировать выполняемую здесь работу — суть, предназначение;

необходимость выполнения в настоящий момент и в перспективе; ожидаемый эффект; особенности операций; наличие исполнителей и потребность в их обучении и переобучении; дополнительные ресурсы.

В результате создается документ «*Описание работы*», который служит средством постановки задач, привлечения и отбора исполнителей.

Качества, которыми должен обладать сотрудник (образование, стаж, профессиональные навыки, психологические особенности и пр.), претендующий на должность, определяются так называемой *профессиограммой* (от лат. *professio* — специальность, *gramma* — запись). Она также включает в себя описание особенностей конкретной профессии, производственно-технических, гигиенических, социально-экономических условий трудовой деятельности.

Профессиограмма может основываться на нормативных документах (инструкциях, положениях и т. п.) или результатах изучения реальной группы лиц (точнее, их анкетных данных).

Существует два вида профессиограмм.

I. *Профессиокарта* (квалификационная карта, карта компетентности) — документ, имеющий в основе должностные инструкции, содержащий набор квалификационных и личностных характеристик идеального сотрудника, требующихся для работы в соответствующей области. В ней отражается официальное название профессии, описание трудовой деятельности, ее необходимых результатов, основных личных качеств работника, предметных и социальных условий труда. Она выполняет задачу общей ориентации, инструмента отбора кандидатов и готовится линейным руководителем вместе со специалистом службы ЧР.

II. *Полная профессиограмма* является гораздо более обширным документом, включающим следующие разделы.

1. «*Общая характеристика профессии и ее значение*» (с учетом особенностей организации и подразделения). Содержит сведения о назначении и социально-экономической роли профессии в обществе и организации, ее перспективности в связи с НТР; названия должностей по официально принятой номенклатуре, которые работники могут занимать; перечень основных обязанностей сотрудников; возможности продвижения по службе; необходимые образование и квалификацию; формы профессиональной подготовки; вилку окладов.

2. Описание содержания деятельности (технологии, используемые материалы, рабочий инструмент, производственные операции, их темп, степень технической сложности, монотонность, уровень механизации и автоматизации, требуемые результаты, способы контроля); ее характера (индивидуальная, коллективная; оперативная, стратегическая, творческая, рутинная и пр.); степени самостоятельности; необходимых знаний, умений, навыков; требуемых физических и интеллектуальных усилий; режима труда и отдыха, его условий; медицинских противопоказаний; льгот и компенсаций; методов мотивации и пр.

Создаваемое в результате описание должности помогает составить объявление о найме, привлечь нужных людей, составить форму заявления, определить кандидатов на собеседование.

3. «*Психограмма профессии*» — описание психологических характеристик конкретной профессиональной деятельности, совокупности необходимых для ее успешного осуществления психических и психофизиологических качеств (процессов и состояний), требования к их взаимосвязи и взаимодействию при выполнении работы, в частности, к:

- › особенностям восприятия пространства и времени, широте поля зрения;
- › способности напряженно и ритмично работать, точно выполнять сложные операции;
- › вниманию и способам его организации;
- › преимущественным установкам в данном виде деятельности (например, надежности);
- › скорости формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков;
- › типу памяти (зрительная, слуховая, оперативная, устойчивая и пр.), объем и характеру запоминания информации;
- › скорости переработки данных и принятия решений;
- › эмоциональной устойчивости в связи со стрессовыми ситуациями, способности к адаптации;
- › терпеливости, уравновешенности, темпераменту;
- › работоспособности, выносливости;
- › волевым качествам (смелость, уверенность, способность к отстаиванию убеждений, управлению собой и пр.);
- › эмоциональности, возбудимости и т. п.

4. «*Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника*» (личностная спецификация). Раздел составляется на основе описания работы и психограммы профессии, описания рабочего места, наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации.

В разделе перечисляются требования к:

- › способностям (экономическим, техническим и пр.);
- › направленности личности;
- › чертам характера (принципиальности, коллективизму, оптимизму, настойчивости и пр.);
- › гибкости и критичности мышления, воображению;
- › способности принимать решения и нести за них ответственность, организованности, умению планировать свою работу, добиваться поставленной цели, осуществлять контроль;
- › коммуникативным свойствам (уважение к людям; умение разрешать конфликты; спланировать и вести за собой окружающих);
- › квалификации (знаниям, навыкам, образованию, опыту, стажу), концептуальности мышления.

У руководителей дополнительно речь идет о способности быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, принимать нестандартные решения, добиваться поставленных целей.

Кроме того, составляется перечень минимальных (качества, которые наиболее существенны для данной должности, отсутствие которых препятствует назначению на нее сотрудника) и идеальных (совокупность минимальных и желательных) требований, а также противопоказаний для занятия должности. Все они должны периодически уточняться в связи с изменениями в условиях деятельности организации.

При этом нужно отличать качества, необходимые при приеме на работу, от качеств, которые можно быстро приобрести.

Завышение требований увеличивает время на поиск подходящего сотрудника, отпугивает претендентов, а их отсутствие ведет к ошибкам.

Человек, соответствующий предъявляемым к нему организацией и рабочим местом требованиям, считается *профессионально пригодным*, т. е. обладающим совокупностью психологических и психофизиологических качеств, необходимых для достижения общественно-нормальной эффективности труда. Профессиональная пригодность может быть абсолютной (к данной работе) или относительной (к работе, с которой может справиться каждый).

Как показывают исследования, в среднем работников, соответствующих требованиям, — 60%, превышающих — 20%, значительно превышающих — 10%, не соответствующих — 10%.

Основу стандарта документа «Личностная спецификация» заложил англичанин А. Роджер, по мнению которого все характеристики личности, соответствующие требованиям выполняемой работы, можно сгруппировать в семь разделов, имеющих, в свою очередь, свои подразделы, чье содержание может варьироваться в зависимости от должности. Эти подразделы рассматриваются им как руководство по планированию собеседования при приеме на работу.

Таблица 17.1

Основные параметры личностной спецификации А. Роджера

Характеристики кандидата	Направления оценки
1. Физический облик кандидата	Рост, вес, пол, возраст, телосложение, лево/праворукость, состояние здоровья (аллергия, болезни, слух и пр.), речевые характеристики, внешний вид, поведение. <i>Основной вопрос:</i> имеет ли кандидат дефекты здоровья или другие физические дефекты, которые могут иметь значение для данной работы?
2. Достижения (образование/ квалификация/ опыт)	Уровень образования, знание языков, тип учебного заведения, продолжительность и форма обучения, дополнительное профессиональное обучение, опыт работы. <i>Основной вопрос:</i> Какого рода образование и квалификация требуются?
3. Общая понятливость, ум, смысленность	Четкое выражение мыслей, беглость речи, скорость восприятия, память, абстрактное мышление, уровень интеллекта. <i>Основной вопрос:</i> Насколько кандидат может показать общую понятливость (ум), смысленность?

Окончание табл. 17.1

Характеристики кандидата	Направления оценки
4. Специальные способности	Способность к вычислениям, навыки устного выступления и письма, художественные и музыкальные способности, ловкость рук. <i>Основной вопрос:</i> Какие специальные способности требуются для данной работы?
5. Интересы	Приоритеты (интеллектуальная или физическая работа, конструирование, художественное творчество), мотивация кандидата (деньги, престиж, карьера и пр.). <i>Основной вопрос:</i> Какие из указанных интересов будут способствовать эффективному выполнению работы?
6. Черты характера	Инициативность, способность влиять на других, полагаться на себя, другие качества личности (эмоциональный/спокойный, самоуверенный/робкий, самостоятельный/зависимый и пр.). <i>Основной вопрос:</i> Станет ли кандидат хорошим членом группы? Можно ли предсказать его поведение?
7. Внешние (домашние, социально-бытовые) условия	Прошлые условия жизни (место рождения, занятия членов семьи, ее статус, подвижность кандидата (возможность работы сверхурочно, возможность переезда, командировок), расстояние от дома до места работы), родственники-иждивенцы, религиозные, политические обязательства

ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Различают внешние (преобладают в России) и внутренние источники привлечения персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Преимуществами сторонних кандидатов считаются:

- > сравнительная легкость их привлечения и широкий выбор;
- > возможность использовать идеи, которые они с собой приносят;
- > снижение общей потребности в ЧР за счет привлечения дополнительных работников;
- > относительно небольшие затраты на обучение, поскольку на работу принимаются специалисты, обладающие нужной квалификацией.

В то же время недостатками привлечения кандидатов со стороны являются:

- > значительные расходы на поиск;
- > плохое знание им организации и потребность в длительном периоде адаптации;
- > высокая степень риска из-за неизвестности человека;
- > возможность ухудшения морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами;

В целом привлечение работника со стороны оправдано, если в организации вообще нет подходящей кандидатуры или необходима коренная перестройка ее работы (новый человек свободен от консерватизма и не отягощен знакомствами и обязательствами).

Как показывает практика, внешнее привлечение более пригодно для укомплектования низовых (где не требуется знания специфики фирмы) или высших должностей (на них приглашаются уникальные специалисты, которых сама организация часто вырастить не в состоянии).

Преимущества использования своих работников заключаются в:

- › возможности планирования этого процесса;
- › низких затратах (работникам со стороны нужно платить больше);
- › предоставлении людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой и веру в себя, что является стимулирующим фактором;
- › сохранении основного состава при сокращении штатов и в быстром заполнении вакансий при освобождении должностей;
- › хорошем знании кандидатами организации и известности их самих (а следовательно, меньшем риске);
- › снижении текучести кадров;
- › облегчении адаптации к новым условиям и требованиям;
- › обеспечении прозрачности кадровой политики;
- › возможности целенаправленного повышения квалификации и т. п.

Хотя с экономической точки зрения целесообразнее брать подготовленных работников, но учить с нуля легче, чем переучивать.

В целом внутреннее привлечение работников считается более предпочтительным, но тем не менее оно также имеет свои недостатки, к которым относят:

- › ограниченный выбор кандидатур;
- › необходимость дополнительных затрат на переобучение;
- › угрозу возникновения напряженности в коллективе вследствие роста внутренней конкуренции;
- › возможность продвигать «нужных людей»;
- › снижение активности оставшихся за бортом;
- › сохранение общей потребности в рабочей силе.

В современных западных фирмах выделяют *вторичный найм* — набор во временные подразделения и творческие группы либо на основе внутреннего конкурса (на конкретную должность, или в подразделение). В результате в крупных организациях складывается *внутренний рынок труда*, который имеет следующие особенности.

1. Иерархичность. Рынок делится на первичный и вторичный. К *первичному* относятся рабочие места с высокой заработной платой и благоприятными условиями труда, обеспечивающие стабильную занятость, шансы на продвижение, предназначенные для работников, нужных организации. *Вторичный рынок* формирует рабочие места с низкой заработной платой и соответствующими льготами, плохими условиями труда, меньшими шансами на продвижение. Его участники, как правило, менее значимы для организации и могут быть без труда заменены претендентами извне. Перемещение работников между первичным и вторичным рынком осуществляется постепенно с учетом результатов их труда и степени приверженности организации.

2. Относительная независимость от внешней конкуренции. Работники в значительной степени защищены от колебаний заработной платы и угрозы безработицы, что активизирует развитие их творческих способностей, собственные вложения в образование, поддерживает социальную стабильность.

3. Ограниченность мест приложения труда, сравнительно малое число участников и их невысокая мобильность.

4. Преобладание административных способов регулирования, которые определяют в первую очередь характер принимаемых решений, порождая неравенство сторон.

В японских компаниях ежегодно составляются специальные буклеты с указанием всех будущих вакансий, и человек имеет право выбрать интересующую его должность. Затем руководитель решает, возможно ли перемещение и что для этого требуется. При этом может возникнуть ситуация домино, и число перемещений при внутреннем найме в несколько раз превысит число вакансий.

5. Закрытость. Претендентами на рабочее место могут быть, прежде всего, лица из числа высвобождаемых работников из других подразделений. Это способствует их закреплению в организации, хотя требует дополнительных затрат, связанных с переподготовкой и адаптацией на новом месте.

Функционирование такого рынка снижает издержки, создает для персонала карьерные стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии, повысить производительность, сэкономить средства, сохранить наиболее ценную часть персонала; поддерживает стабильность коллектива, снижает текучесть и пр.

Но, по существу, внутренний рынок труда — это не рынок, а своеобразная внутриорганизационная среда, где собственно рыночные механизмы не действуют.

Фирма «Хьюлетт-Паккард» организует внутренние агентства по найму рабочей силы, продолжительность временных контрактов составляет здесь 3–6 месяцев; эпизодически (до 1 400 часов в год).

Привлечение рядовых исполнителей в международные компании обычно осуществляют в тех странах, где они осуществляют свою деятельность. Менеджеры же, прежде всего, пытаются набрать в головной структуре корпорации, поскольку работа в филиалах позволяет им в значительной мере расширить опыт и кругозор. Кроме того, они имеют гораздо более высокую подготовку, чем местные специалисты, хорошо знают политику компании и всегда будут ее отстаивать.

Если потенциального руководителя в материнской фирме найти не удастся, ищут за ее пределами, но, тем не менее, в стране базирования, поскольку соотечественникам доверяют в любом случае больше.

И лишь при неудаче поле поисков расширяют, привлекая кандидатуру, наиболее подходящую по объективным признакам. Ею может быть и представитель страны, где расположен филиал, человек, для которого не существует языкового барьера и который хорошо знает местные порядки и обы-

чаи, имеет обширные связи, удовлетворяется меньшей оплатой. Но он слабо разбирается в политике компании, ее устройстве, не имеет перспектив продвижения, а поэтому ему безразличны интересы и судьба фирмы и он предпочитает им национальные интересы. Чаще всего местного менеджера берут на работу по двум причинам — чтобы избежать конфронтации с властями и сэкономить средства.

МЕТОДЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Привлечение ЧР может осуществляться активными и пассивными методами, выбор которых зависит от срочности поиска специалиста, его необходимого профессионального уровня, наличия финансовых средств, ситуации на рынке труда и пр.

К *активным* методам обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение и надо, что называется, перехватить работника. Выделяют следующие их разновидности.

Во-первых, *непосредственная целенаправленная вербовка* — налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников с целью побудить подать заявление о приеме на работу. Вербовка предполагает определение целевых групп, с которыми будут осуществляться контакты; мест, где следует искать подходящих кандидатов; методов установления с ними взаимодействия; способов стимулирования подачи заявлений (быстрая карьера, самостоятельность, высокая оплата, благоприятный морально-психологический климат, дополнительные льготы — питание, транспорт, связи, отдых, распродажи и пр.).

Вербовка производится:

1) в учебных заведениях (preliminaging). Преимуществом здесь является то, что кандидаты (студенты, практиканты, стажеры, выпускники) «не испорчены» и их не нужно «ломать», а достаточно создать благоприятные условия для роста).

Студентов можно брать:

- › на простую, низкооплачиваемую работу без учета вуза и будущей специальности;
- › близко к приобретаемой специальности, чтобы впоследствии воспитать полноценного сотрудника.

На Западе эта практика становится все более популярной. Так, фирма «Хьюлетт-Паккард», например, имеет контакты с сотнями колледжей и университетов, куда направляются специальные бригады вербовщиков (1–3 чел.) общим числом около 1000 чел.

Достоинствами студентов как потенциальных работников являются отсутствие стереотипов, присущих опытным работникам; социальная и профессиональная мобильность; умеренность требований к размеру вознаграждения и пр.

В то же время они нуждаются в повышенном к себе внимании, обучении; плохо управляемы, могут непредсказуемо вести себя, особенно в условиях ощущения временности своего положения;

2) путем прямого переманивания уникальных специалистов из конкурирующих фирм, которые могут принести с собой много ценной информации, и переманивания просто хороших работников, неважно, откуда (head hunting). Консультанты по найму ЧР — «охотники за головами» находят, опираясь на личные контакты, базы данных и пр., кандидатов и устанавливают с ними контакт. Предпочтительно, чтобы те стремились обрести в первую очередь интересную для себя работу, ибо при чисто денежном интересе их легко вновь переманить.

Настоящая «охота за головами» — работа сложная и дорогостоящая, поскольку ориентирована на штучную продукцию — уникальных специалистов. К ней прибегают, если перед компанией стоит сложная стратегическая задача развития бизнеса или она планирует коренную реорганизацию, для чего нужен специалист, обладающий свежим взглядом и новыми идеями.

«Охотник за головами» способствует «естественному отбору», направляя лучших специалистов в лучшие компании; стимулирует их стремление к повышению квалификации, сталкивая нескольких равных у дверей работодателя, мобильность и пр. Но еще он содействует гонке заработных плат, поскольку его гонорар напрямую зависит от величины дохода нанятого специалиста и ему невыгодно искать дешевых кандидатов, кроме того, он подогревает аппетиты их самих;

3) в государственных центрах занятости, осуществляющих перераспределение внутри региона работников массовых профессий средней или низкой квалификации с учетом их индивидуальных пожеланий и рекомендаций специалистов по профориентации. Центры также обеспечивают своевременное трудоустройство высвобождаемых работников, их регистрацию в установленном порядке, а также трудоустройство выпускников средних школ, комплектование учащимися профессионально-технических училищ и пр.;

4) в частных агентствах, работающих преимущественно в крупных городах со специалистами высокой квалификации. Чаще всего такие агентства бывают двух видов:

- > кадровые (ищут работу для частных лиц);
- > рекрутинговые (ищут работников для организаций).

Обычно к агентствам обращаются в тех случаях, когда отсутствует собственная служба УЧР или она не способна осуществить их набор на должном уровне вследствие отсутствия опыта; необходимости срочно заполнить имеющиеся вакансии, особенно по редким специальностям или руководящим должностям.

Есть дешевые и дорогие агентства. Первые ведут поиск с помощью стандартных процедур; вторые вступают в контакты даже с теми, кто еще не обращался никуда в поисках работы. За услуги агентства берут от 20 до 50% годового оклада кандидата.

Агентству дается точное описание работы, определяются критерии выбора претендента (например, характеристики претендентов и причины отказа им). Поскольку агентства располагают обширной базой резюме, поиск кандидатов в зависимости от сложности и срочности задачи в среднем составляет 5–7 рабочих дней. Завышение требований увеличивает этот срок и затраты.

Возможно заключать долгосрочные контракты с несколькими агентствами, предварительно наведя о них справки у прежних клиентов, и выбрать тех, кому можно доверять. Но подобная практика не всегда эффективна, так как не минимизирует риск отсутствия достаточно сильных кандидатов, но при этом требует больших затрат времени на предоставление информации каждому консультанту и дальнейшее взаимодействие с ним.

Агентства осуществляют поиск необходимых сотрудников на основе трех подходов:

- › по формальным требованиям, к которым относится должность, образование, заработная плата, опыт работы, пол, возраст и т. п. (скрининг);
- › с учетом выдвинутых заказчиком условий относительно деловых качеств, знаний и навыков соискателей, личностных особенностей, совместимости с бизнес-культурой организации-заказчика (recruiting). При этом происходит сопровождение кандидатов на период гарантийного срока (срок замены кандидата в случае, если после направления его на работу он по каким-то причинам работодателя не устроил);
- › под бизнес-задачу клиента управленцев высшего звена и редких специалистов, оказывающих ключевое воздействие на работу компании (executive search). Такой подход наиболее эффективен, но требует больших затрат времени и средств, поскольку ведется не только среди свободных лиц, но и среди работающих;

5) с помощью личных связей сотрудников (это сравнительно дешево, дает дополнительные гарантии качества и совместимости, но не позволяет охватить значительное число потенциальных кандидатов). В этом случае администрация даже премирует своих работников за каждого из них, успешно выдержавшего испытательный срок. В то же время организация, в которой много знакомых, грозит превратиться в плохо управляемую, где действуют принципы личных, а не деловых отношений;

6) по запискам, звонкам сверху, или от тех, кому обязаны, с кем не хотят портить отношения («кулуарное привлечение»);

7) на специальных сайтах Интернета или на собственных сайтах фирм, личных интернет-страницах (если газеты типа «Работа для вас» читают в основном те, кто активно занят поисками места, то в объявления о приглашении на работу в Интернете время от времени залезают из любопытства и те, кто пока своим местом более или менее доволен).

Размещение информации о найме может происходить на общем сайте работодателя в специальном разделе для кандидатов, что обеспечивает при-

влечение на работу тех, кто заинтересован трудиться именно в ней, имеет необходимую квалификацию, занят в том же секторе экономики (например, в конкурирующей компании).

Помимо этого, существуют:

- сайты ведущих агентств, зарегистрировавшиеся на которых люди могут быть приглашены на личное собеседование, прежде чем их резюме будут направлены предполагаемому работодателю;
- сайты средств массовой информации, содержащие ссылки на другие сайты или объявления, публиковавшиеся прежде в печати.

С помощью Интернета крупнейшие западные фирмы сегодня набирают до четверти необходимых им сотрудников. Его достоинствами как инструмента решения кадровых проблем можно считать:

- охват максимально широкого круга потенциальных претендентов (в то же время организация может оказаться заваленной предложениями неподходящих или слабых претендентов);
- снижение затрат времени и средств на привлечение кандидатов (наем одного человека на работу обходится в двадцать раз дешевле, чем при использовании традиционных методов);
- получение обширных сведений о кандидатах, которые к тому же легко постоянно обновлять, в результате прямого взаимодействия с ними, ведения диалога в реальном режиме времени с лицами, находящимися в любой точке мира;
- повышение качества претендентов (Интернет могут использовать в основном лица с высокой квалификацией) и пр.

Для привлечения кандидатов из своих сотрудников, работодатели могут адресно по сети Интранет или по электронной почте рассылать им списки вакансий, как всех имеющихся, так и отвечающих лишь их требованиям.

Большую популярность приобрели сегодня электронные биржи труда с миллионами посещений в месяц, не связанные с кадровыми и рекрутинговыми агентствами, управляемые специализированными фирмами. Они представляют собой базы данных о сотнях тысяч вакансий компаний и резюме частных лиц, а также о вакансиях в регионе и требованиях к претендентам.

Ищущие работу могут внести сведения о себе в специальные формуляры, оставить резюме в электронном виде, которые компьютерная программа рассматривает, чтобы сделать первоначальный отбор анкет, соответствующих требованиям организации, или провести самостоятельный поиск работы по разделам.

Работодатели имеют платный доступ к базе данных (покупают право поиска информации по отдельным позициям, по разделу в целом, по всей базе резюме).

Для поиска работников в узкой сфере деятельности (научные исследования, архитектура и др.), используются форумы ищущих работу.

Таблица 17.2

Разновидности ресурсов сети Интернет

Вид ресурса	Комментарии
Электронные доски объявлений о поиске работы и работников www.job.ru	Общедоступны, бесплатны, универсальны. Содержат много пустого материала
Работные сайты www.job.portal.ru	Общедоступны, но с управляемым контентом. Содержат необходимый набор сервисов как для работодателей, так и для соискателей. Условно бесплатны (присутствует ряд платных сервисов или ограничений при бесплатном пользовании). Удобны в работе
Интернет-агентства по подбору персонала www.hh.ru	Многофункциональны, обеспечивают качественное обслуживание, охват нужной аудитории. Относительно недороги
Специализированные форумы www.dis.ru	Обеспечивают целенаправленный поиск в нужной профессиональной среде. Имеют специальные разделы для ищущих работу. Удобны для привлечения специалистов среднего уровня
Интернет-сообщества www.executive.ru	Гарантируют доступ для членов сообществ
Специализированные профессиональные сайты www.saldo.ru	По сути, это биржи труда или службы занятости, встроенные в портал. Обеспечивают целенаправленный поиск в нужной профессиональной среде
Социальные сети www.moikrug.ru	Пока позволяют искать специалистов среднего уровня или выпускников
Студенческие форумы	Расположены на сайтах вузов, иногда на отдельных сайтах. Могут быть использованы для поиска молодых специалистов
Интернет-версии газет. Объявления о работе www.jobtoday.ru	Аналогичны бумажным версиям газет с объявлениями о работе

Разновидностью целевой вербовки является, во-первых, массовый организованный набор лиц для постоянной или сезонной работы. Его суть состоит в том, что организация направляет своих представителей в регионы для проведения совместно с местными органами по трудоустройству агитационной и справочно-информационной работы, организует прием и размещение на новом месте, оказывает помощь в адаптации, создает условия для обучения, повышения квалификации и профессионального продвижения. Основными структурными подразделениями, обеспечивающими своевременное представление заявок, организацию приема и размещения рабочих, прибывших по организованному набору, проведение с ними соответствующей работы, являются службы УЧР.

Во-вторых, инструментом вербовки сотрудников является *организация презентаций*. На них, как правило, приходят случайные прохожие или лица, живущие неподалеку, обычно из числа тех, кто ищет дополнительные заработки.

В-третьих, в качестве способа вербовки можно рассматривать участие в ярмарках вакансий, которые организуются местными властями и в основном предназначены для трудоустройства людей массовых профессий, студентов и т. п., желающих найти или поменять работу.

В-четвертых, вербовка может осуществляться в рамках *праздников и фестивалей*, предназначенных для привлечения внимания высококвалифицированных работников, интересующихся именно данной организацией.

К *пассивным* методам привлечения ЧР прибегают при высоком предложении рабочей силы. К ним относятся следующие методы.

Во-первых, *размещение объявлений* во внешних (в том числе и зарубежных) средствах массовой информации. Цели рекламного объявления состоят в том, чтобы привлечь подходящие кандидатуры; заинтересовать их организацией и предлагаемой работой, облегчить контакт, получить нужный результат при минимальных затратах.

Объявление должно отражать:

- > особенности организации (наименование, место расположения, размеры, продукция);
- > характеристику должности (круг задач, место в иерархической структуре, перспективы);
- > требования к соискателю (знания, опыт, работоспособность);
- > систему стимулирования;
- > процедуры отбора (документы, время собеседования и пр. мероприятия).

При этом важно правильно выбрать соответствующее средство массовой информации с учетом потребности в ЧР, необходимой степени адресности, величины затрат.

Так, телевидение обеспечивает наиболее широкую аудиторию, ибо его смотрят даже те, кто не читает газет. Однако стоимость рекламы здесь чрезвычайно высока, а адресность незначительна (эти недостатки несколько ослабляет использование кабельного ТВ). В целом оно может пригодиться при необходимости срочного заполнения вакансий по массовым профессиям, в случае их достаточного числа в регионе и потенциальных претендентов на них, особенно если известно, что те заинтересованно ждут информации.

Рекламу по радио и ТВ трудно игнорировать, поэтому она достигает и тех, кто не очень интенсивно ищет работу. Но здесь возможна передача только несложных сообщений, и к полученной информации нельзя вернуться.

Высокую целевую направленность имеют объявления, помещаемые в печатных изданиях. Они сравнительно дешевы и привлекают достаточно широкий круг кандидатов.

Выделяются обычные и специальные виды рекламных изданий, целиком посвященные рекламе вакансий; последние, в свою очередь, разделяются на общие и узкоспециализированные, нацеленные на определенный контингент (здесь могут даваться сведения по профессиям и квалификации).

Реклама в обычных и специальных изданиях общего характера недостаточно сконцентрирована и может привлекать множество случайных людей, затраты на изучение и отсеивание которых могут быть значительными. С другой стороны, она случайно может заинтересовать человека, уже имеющего работу, который в узкоспециализированные издания никогда не заглянет (их читают самые заинтересованные в работе лица).

Печатная реклама обеспечивает гибкость размера объявления, высокое качество, возможность повторного прочтения, но недостаточно оперативна, ибо до публикации может пройти достаточно длительный срок.

Объявление должно:

- › содержать реалистичную информацию о фирме и должности (нельзя допускать переоценки), но не быть перегруженным сведениями;
- › не противоречить законодательству и не содержать дискриминационных моментов;
- › даваться блоками, каждый из которых содержит информацию по одной вакансии;
- › стимулировать подходящих людей к подаче заявлений (звоните сейчас!) и препятствовать их подаче нежелательными лицами.

В объявлении, которое лучше публиковать под выходные, необходимо отражать следующие сведения:

- › особенности организации (сфера деятельности, наименование, местоположение);
- › характеристику должности (круг задач, место в структуре, особые условия труда, перспективы роста);
- › требования к соискателю (знания, опыт, квалификация, навыки, работоспособность);
- › систему оплаты, льгот и стимулов (но напрямую о заработной плате или ее диапазоне не говорят, чтобы скрыть максимум);
- › возможности карьерного роста и обучения;
- › процедуру подачи заявления (необходимые документы, сроки, адрес и контактные телефоны).

Претендентам можно предложить прислать резюме, но хорошей альтернативой этому является просьба позвонить по телефону или прийти для неформальной беседы в назначенное место.

Большое значение имеет оформление объявления, тест которого может:

- › располагаться по рубрикам без пустых мест в объявлении или вокруг него и без абзачных пробелов и отступов (такие объявления дешевы, но подходят только для привлечения кандидатов на низовые должности) либо с частичным выделением названия должности и пр. заглавными буквами, жирным шрифтом, окруженным пробелами;
- › быть полностью выделенным, имеющим рамку, с применением любых шрифтов цветной печати, картинок (предназначены для вакансий менеджеров и высококвалифицированных специалистов).

В западных странах объявления в СМИ о приеме на работу во избежание дискриминации достаточно жестко регламентируются законодательно. Так, во Франции и Бельгии считается незаконным использование кадровых объявлений для скрытой рекламы компании. Во Франции запрещено указывать предельный возраст кандидата. В итальянских кадровых объявлениях запрещено упоминание о политических взглядах, о расовой принадлежности и религиозных взглядах. В Испании в объявлениях запрещена дискриминация по половому признаку и т. д.

Во-вторых, официальная информация *во внутренних СМИ* (многотиражки, радиотрансляция, специальные стенды, доски объявлений), о которой уже говорилось.

В-третьих, *наблицити* — бесплатная или платная, но не по рекламным расценкам статья об организации и о преимуществах работы в ней, подготовленная руководством или службой УЧР.

В-четвертых, *доски объявлений на улицах* (ими пользуются малоквалифицированные работники, кто ищет работу рядом с домом).

Нужно фиксировать, сколько человек откликнулось на рекламу и какова эффективность данного способа ее подачи. Хорошее объявление должно дать 15–20 откликов, из которых можно отобрать 5–7 человек. Если в результате рекламной кампании претендентов мало или нет совсем, нужно давать повторное объявление или снижать заявленные требования.

В-пятых, привлечение персонала путем *формирования благоприятного имиджа организации как работодателя*, за счет:

- › лучшего социального пакета;
- › больших возможностей для развития, обучения и карьерного роста;
- › высоких профессиональных требований;
- › оптимизации условий найма с учетом баланса интересов работы и личной жизни тех, у кого есть домашние обязательства;
- › создания лучших возможностей для обладателей специальных знаний;
- › практики «золотых приветствий» (суммы денег, выплачиваемые авансом при приеме на работу) и пр.

В-шестых, ожидание лиц, «на удачу» предлагающих свои услуги (от которых, как принято считать, не следует отказываться).

Однако, поскольку целенаправленной работы в двух последних случаях не ведется, есть опасность набрать не лучших людей.

В целом треть людей на Западе нанимаются через объявления, треть — случайно, 15% — через агентства.

Ошибками при рекламе вакансий являются публикация информации на выходные, неправильный выбор СМИ, отсутствие или искажение существенной информации, малопривлекательный текст, использование в качестве адреса а/я, плохое внешнее оформление; неуважительная форма текста.

В-седьмых, поиск в профессиональных объединениях, клубах, ассоциациях и пр., которые сами по себе являются местами скопления нужных специалистов и иногда оказывают помощь в поисках кандидатов.

| РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

ПРИМЕРЫ ПРОФЕССИОГРАММ РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Качество	Менеджеры	Предприниматели	Госслужащие	Бухгалтеры	Сбытовики	Рекламные агенты	Консультанты по управлению	Учебные	Преподаватели
Терпимость	1	1	1	-	1	1	1	1	2
Искренность	1	1	-	-	1	1	-	-	2
Самоконтроль	2	2	1	2	1	1	1	1	2
Педантизм	1	1	2	2	1	-	1	2	1
Воля	2	2	1	1	2	1	1	1	1
Любознательность	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Интуиция	2	2	1	1	2	2	2	2	1
Аналитичность	1	1	1	2	1	1	2	2	1
Способность к рутинной работе	-	1	2	2	1	1	1	1	1
Экономическое чутье	2	2	1	1	2	2	1	-	-
Лидерство	2	1	2	1	1	-	-	-	-
Коммуникативность	2	2	1	1	2	2	1	1	2
Внимательность	2	2	1	2	2	2	2	1	1
Воображение	1	1	-	-	1	2	1	2	1

Примечание: цифрами обозначается оценка важности соответствующего качества

№	Параметры описания работника	Отметка		
		В	С	Н
Психологические (профиль личности)				
1	Невротизм (повышенная возбудимость, постоянная тревожность, неуверенность в себе)			
2	Психотизм (обособленность, погруженность в собственный мирок, высокая внушаемость)			
3	Депрессивность (низкая активность, высокая утомляемость, неуверенность, старательность и педантизм)			
4	Совестливость (добросовестность, аккуратность, обязательность)			
5	Расторможенность (слабый самоконтроль, самоуверенность, импульсивность, склонность к аффектам)			
6	Общая активность (энергичность, предприимчивость, склонность к лидерству)			
7	Робость (застенчивость, стеснительность, неуверенность в себе, аккуратизм и исполнительность)			
8	Общительность (непринужденность поведения, мягкосердечие, стремление к общению)			
9	Эстетическая впечатлительность (интуитивность, мечтательность, склонность к увлечениям и творчеству)			
10	Женственность (склонность к самокритике, развитое воображение, повышенный интерес к людям, эмпатическое восприятие мира)			
11	Психическая неуравновешенность (конфликтность, эгоизм, напряженность в отношениях)			
12	Асоциальность (низкая мораль, безответственность, эгоизм и себялюбие, властолюбие)			
13	Интроверсия (замкнутость, необщительность, высокая работоспособность, индивидуализм)			
14	Сенситивность (артистичность, высокая духовность, ранимость и чувствительность в общении)			
Социологические (тип отношений в коллективе)				
1	Авторитарный (властный, деспотический характер, тип сильной личности, которая лидирует во всех видах групповой деятельности)			
2	Эгоистичный (самовлюбленный, расчетливый, независимый)			
3	Агрессивный (жесткий, враждебный по отношению к окружающим, резкий в общении)			
4	Подозрительный (обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный)			
5	Подчиняемый (покорный, склонный к самоуничтожению, слабовольный)			
6	Зависимый (неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, тревожится по любому поводу, зависим от чужого мнения)			
7	Дружелюбный (любезный со всеми, ориентирован на социальное одобрение)			
8	Альтруистический (сверхответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем)			
Профессиональные (ценностные ориентации в карьере)				
1	Компетентность, профессионализм			
2	Менеджмент, способность управления			

№	Параметры описания работника	Отметка		
		В	С	Н
3	Автономность, независимость			
4	Стабильность работы, непритязательность			
5	Стабильность места жительства, минимум командировок, переездов			
6	Служение делу, самореализация			
7	Вызов трудностям, конкурентная борьба			
8	Интеграция стилей жизни, конформность			
9	Предпринимательство, создание своего дела			
Профессиональные (оценка уровня подготовки)				
1	Знание общих теоретических основ (5–6 вопросов)			
2	Знание практических методов работы (5–6 вопросов)			
3	Элементарные профессиональные умения и навыки (5–6 вопросов)			
4	Ориентация в смежных областях (5–6 вопросов)			
5	Знание специфики конкретной области (5–6 вопросов)			
6	Специальные умения и навыки (5–6 вопросов)			
Дополнительно для творческих профессий				
1	Самостоятельность мышления			
2	Развитость речевого мышления			
3	Аналитические способности			
4	Логические способности, грамотность выражения мыслей			
5	Практицизм, способности формализации			
6	Математические способности			
7	Пространственное воображение			
8	Способности к систематизации и конструированию			
9	Способности памяти и внимательность			

Примечание: буквами в столбцах справа обозначается уровень требований (в — высокий; с — средний; н — невысокий). Руководитель должен хорошо представлять себе, какие значения этих параметров соответствуют профилю нужного специалиста.

- Отбор сотрудников и его принципы
- Технологии отбора
- Показатели качества отбора
- Этапы процесса отбора
- Конкурсные процедуры
- Методы проверки документов претендентов
- Критерии отказа на итоговом собеседовании

ПОНЯТИЕ И ЭТАПЫ ОТБОРА СОТРУДНИКОВ

Как только организация сумела привлечь необходимое количество соответствующих кандидатов с внешнего рынка труда, она приступает к отбору. Но даже в условиях безработицы отбор — это процесс, где не только организация оценивает претендента, но и тот оценивает ее.

Процесс отбора представляет собой систему приемов рационального выбора из числа кандидатов, допущенных к отборочным мероприятиям на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств, тех, кто наилучшим образом отвечает требованиям организации, должности или рабочего места, а также имеет свежие идеи («новая кровь»), важные для ее успешного функционирования и развития. Процедура отбора используется также при решении вопроса об увольнении.

Отбор должен быть обеспечен методически (предварительно сформулированы его принципы, критерии, методы); организационно (комплексом соответствующих мероприятий); кадрово (необходимыми специалистами); материально (например, компьютерными программами).

Принципами ЧР являются:

- > ориентация на сильные, а не на слабые стороны людей;
- > поиск не идеальных работников, которых в природе не существует, а наиболее перспективных и подходящих для данной должности (поиск прекращается, если несколько человек так и не смогли удовлетворить предъ-

- явленным требованиям, ибо, скорее всего, они завышены и их нужно пересматривать);
- › отказ от найма как лучшего, так и худшего из имеющихся кандидатов, а также новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребность в них отсутствует;
 - › обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов (образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния) требованиям должности (но иногда возможны и исключения);
 - › наем наиболее квалифицированных кадров (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем это требуется;
 - › экономическая эффективность (превышение ожидаемого эффекта от работника над затратами);
 - › гарантия сохранения стабильности коллектива и благоприятного психологического климата в нем;
 - › использование методов, не травмирующих психологически претендентов;
 - › удовлетворение ожиданий принятых на работу лиц.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Они должны соответствовать особенностям организации, содержанию работы, ключевым требованиям должности (валидность); быть надежными (обеспечивать точность и устойчивость результатов), иметь высокую различительную способность.

Основными критериями считаются уровень образования, опыта; деловые качества; профессионализм и потенциальная возможность его повышения; соответствие требованиям организации физических, психологических, личностных характеристик.

Технологии отбора различаются по степени жесткости.

1. Жесткая характеризуется множеством отборочных мероприятий, по результатам которых отсеивается до 90% претендентов, требует значительных затрат финансовых, временных ресурсов и применяется в условиях планового поиска высококвалифицированных специалистов и руководителей.

2. Умеренно жесткая, которая связана с меньшим количеством отборочных мероприятий и отклонением меньшей доли кандидатов, требует меньших затрат и используется для заполнения внепланово образовавшихся вакансий по должностям специалистов и технических исполнителей.

Качество отбора, то есть примерная оценка уровня нанимаемых работников, характеризуется следующими показателями:

- › усредненным суммарным рейтингом качества выполнения работы нанятыми сотрудниками (средняя рейтинговая оценка в %);
- › долей лиц, не прошедших испытательный срок;
- › долей лиц, не имевших в течение года нарушений дисциплины и серьезных сбоев в работе;

- › долей лиц, оставшихся в организации после года работы.
- Недостатками в деле отбора ЧР в российских организациях являются:
- › бессистемность, отсутствие надежного перечня требований к претенденту;
 - › ложная интерпретация внешности и ответов на поставленные вопросы, умения красиво говорить;
 - › ориентация на формальные заслуги;
 - › невнимание к молодым или пожилым кадрам; боязнь выдвижения на руководящие посты рядовых работников;
 - › суждение о человеке по одному из качеств; нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех, или, наоборот, их сглаживание;
 - › излишнее доверие к тестам;
 - › форсированное принятие кадровых решений и пр.

В результате может иметь место прием на работу непригодного сотрудника, которого организация не может использовать, и отказ пригодному кандидату. Это влечет неминуемые потери от низкой производительности и качества работы; ухудшения имиджа; травматизма и прогулов; необходимости дополнительного обучения и переобучения; затрат на сам отбор. Такие потери могут проявиться не сразу, но оказаться весьма разрушительными.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ОТБОРА СОТРУДНИКОВ

Процесс отбора включает следующие этапы.

1. *Первичное выявление* на основе документов (резюме, анкет, заявлений) лиц, способных выполнять функции, необходимые в данный момент организации, и формирование из них резерва, с которым и проводится ознакомительное собеседование. Это практикуется, когда только возможно, кроме случаев, где это явно не требуется.

Для молодых претендентов особенно важны документы об образовании. Хорошие оценки в них позволяют выявить области интересов; плохие указывают на лень. Но нужно иметь в виду, что существуют две категории людей — многосторонне одаренные и прилежные, которые делают успехи в дисциплинах чистой зубрежки, например, языке, но там, где требуется творческий подход, рискуют оказаться посредственностями.

На основе анализа документов, представленных кандидатом, а также данных, полученных через отдел кадров и службу безопасности (анкета, автобиография, заявление о приеме на работу, листки по учету кадров, рекомендательные письма, сведения о месте проживания и прочее), и результатов предварительного собеседования появляется возможность отсеять тех лиц, которые по формальным признакам явно не соответствуют требованиям, предъявляемым к будущим сотрудникам.

2. *Ознакомительное собеседование*, преследующее цель получить и оценить информацию о кандидате, его компетентность и заинтересованность в работе, наличие необходимых для нее качеств, прогнозировать будущие показатели работы и сопоставить их с прогнозами в отношении других лиц, а также вы-

яснить ожидания претендента, реалистично описать организацию и будущую работу, их преимущества, предоставить ему возможность самому оценить, действительно ли он хочет быть принятым на нее.

Для претендентов могут быть важными такие моменты, как:

- > возможность использовать существующие или приобрести новые умения и навыки, сделать карьеру;
- > иметь высокую оплату труда и полный пакет льгот;
- > работать с помощью современного оборудования, имеющегося в организации (представляет особый интерес для исследователей и инженеров);
- > получить доступ к качественному обучению;
- > заниматься интересной и ответственной работой в организации, которая занимается важным делом, имеет высокую репутацию;
- > получать признание за достижения;
- > повысить свой статус на рынке труда и пр.

Обычно ознакомительное собеседование позволяет отсеять сразу же до 80–90% претендентов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических, личностных и профессиональных качеств.

3. *Целевые собеседования* (3 и более) дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, энтузиазм, прилежание, честность, причины оставления прежнего места и т. п.

На первом собеседовании, которое проводит сотрудник службы УЧР, уточняются данные документов и формируется общее представление о кандидате; на втором — устраняются разногласия между предоставленной информацией и информацией, полученной из других источников, задаются проблемные вопросы для выяснения отношения к определенным фактам, событиям; третье собеседование проводит будущий руководитель, имеющий на руках результаты предыдущих и проверок, для выяснения уровня знаний и профессионализма. Могут проводиться скрытые собеседования подставными лицами вне пределов под видом помощи в поиске сотрудника на сходную должность в другую компанию.

4. *Анализ и проверка* анкет, резюме, характеристик, автобиографий на подлинность и правдивость. Они считаются полезным источником информации о кандидате, но поскольку отражают исключительно прошлое, то дают достаточно приблизительное представление.

В отдельных случаях сотрудники могут приниматься на работу без прохождения процедуры отбора по личной рекомендации руководителей подразделений (и под их персональную ответственность), имеющих стаж работы в организации не менее года. Такие рекомендации могут даваться только в письменном виде, содержать подробные сведения о рекомендуемом, его деловых и личных качествах, характере и степени знакомства с ним рекомендующего, обязательства последнего нести за него ответственность. При этом рекомендации первых лиц не должны приниматься, дабы избежать давления авторитета. Если рекомен-

дуемый успешно выдерживает испытательный срок, рекомендуемому может быть выплачена премия.

5. *Тестирование* (открытое и замаскированное под видом анкетирования), профессиональное испытание. Его преимущества заключаются в оценке современного состояния кандидата в контексте особенностей организации и его будущей деятельности. Оно помогает выбрать лучших претендентов и отсеять слабых; определить наиболее подходящие для них должности; оптимально распределить людей по рабочим местам. Тестированию не подвергаются кандидаты либо очень низкой, либо очень высокой квалификации.

6. *Графологические методы*, например экспертиза почерка. Она в определенной степени помогает дать целостную характеристику личности, ее психических и психологических свойств, готовности работать в команде, сообразительности, адаптивности и пр. Анализ почерка и манеры письма позволяют, по мнению специалистов, определить степень интеллигентности, общительности и силы воли кандидата (но для этого требуется зрелый почерк), но надежность таких методов в целом невелика.

7. *Анализ фотографии*, по которой можно сделать некоторые выводы о культуре, аккуратности, высокомерии (поворот головы) и пр.

8. *Нетрадиционные методы*. Например, в Японии кадры отбираются в том числе с помощью экстрасенсов и ясновидцев, вооруженных специальными компьютерными программами. Таких людей в стране до 200 тыс. чел.

9. *Медосмотр* (может заменяться тестированием на основе специального медицинского опросника или медицинским заключением). Он показывает, не может ли работа нанести вред здоровью кандидата, для какой деятельности он пригоден, как долго будет трудоспособен. В то же время медицинское заключение (справка) не всегда может быть решающим документом, поэтому запрашивается не от всех.

Медицинское обследование необходимо проходить лицам до 18 лет, а также поступающим на работу с тяжелыми и вредными условиями труда; в транспортные организации; в организации пищевой промышленности, общественного питания, торговли; в организации, связанные с водоснабжением; в лечебно-профилактические и детские учреждения; в организации, где работа организована вахтовым методом.

10. *Участие в деловых играх*, предполагающих анализ ситуации и программирование будущей деятельности предприятия.

11. *Наблюдение за поведением* в стандартных, а также искусственно созданных путем провокаций нестандартных ситуациях и сопоставление с имеющимися требованиями.

12. *Окончательное собеседование*, проводимое будущим руководителем с целью уточнения невыясненных вопросов.

13. *Принятие решения*. Сравнение кандидатов и предварительные выводы. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему окончательное решение. Принятие и исполнение решения.

Таблица 18.1

Способы проверки кандидатов

	Анализ документов	Собеседования	Тестирование	Анализ рекомендаций	Медосмотр
Интеллект	+	+	+	+	—
Опыт	+	+	—	+	—
Образование	+	+	+	+	—
Качества личности	—	+	+	+	—
Здоровье	—	+	+	+	+
Отношение к работе	—	+	+	+	—
Общительность	—	+	+	+	—
Моральные качества	—	+	—	+	—
Противопоказания	—	+	+	+	+

Количественно отбор характеризуется коэффициентом отбора:

$$K_{\text{отбора}} = \frac{\text{Количество отобранных лиц}}{\text{Количество претендентов}}$$

Таблица 18.2

Рекомендуемые коэффициенты отбора для основных категорий должностей

№	Категория должности	Минимальное значение коэффициента	Максимальное значение коэффициента
	Высшие руководители	25–30	
	Средние и низовые руководители	16–18	20–22
	Специалисты	11–13	15–17
	Технические исполнители	7–8	10–12

При коэффициенте 1/2 отбор становится трудным делом, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация. Дело облегчает *последовательное исключение из списка худших кандидатов*, пока не останется небольшое число наиболее подходящих по основным требованиям, с которыми и проводится дальнейшая работа.

КОНКУРСНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

В ряде случаев в организации целесообразно проводить конкурс на замещение вакантной должности, который предполагает порядок ее занятия на основе выборов (руководителем, советом организации, специальной комиссией).

Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Он способствует повышению ее пре-

стижа, объективности принимаемых решений, демократизации и открытости сферы управления ЧР, привлечению большего количества кандидатов и пр.

Необходимым элементом конкурсной процедуры является наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс; конкурсной комиссии, которая определяет порядок его проведения; обоснованных методов оценки претендентов и принятия итоговых решений; способов информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах.

При подготовке к конкурсу используется собеседование; тестирование; анкетирование; экспертные оценки; групповые дискуссии; деловые и ролевые игры и пр., а в его рамках — изучение, сравнение и оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов.

Для проведения конкурсного отбора и конкурса в целом образуется конкурсная комиссия в составе председателя, секретаря и экспертов (психологов, юристов и др.), в том числе независимых. Отбор осуществляется по стандартной программе и методикам, гарантирующим равные условия и объективность оценки всем участникам. После всестороннего анализа результатов и подсчета набранных баллов она принимает решение о том, кто из них выдержал конкурс.

На сегодняшний день сложилось несколько подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

1. Выборы, основанные на мнении большинства и не предполагающие проведения специальных предварительных испытаний кандидатов (как правило, на должность руководителя). Здесь конкурсная комиссия осуществляет на основе изучения официальных и неофициальных документов, собеседования и т. п. проверку соответствия или несоответствия претендентов вакантной должности. Она заранее доводит информацию о них до коллектива, перед которым те выступают с презентациями и сообщениями, осуществляет организационную подготовку голосования, контроль соблюдения правил его проведения, подводит итоги и объявляет результаты.

Преимущества выборов — в оперативности и учете мнения членов коллектива; недостатки — в возможном субъективизме принятого решения вследствие ограниченности информации о кандидате, получаемой из характеристик, наблюдения за его выступлением и ответов на вопросы.

2. Избрание — решение о соответствии кандидата принимается комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Такой метод используется и для должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами, вышестоящим руководством и подчиненными. Поэтому здесь, кроме изучения документов, широко практикуются собеседования и тестирование кандидатов.

Преимущества метода заключаются в индивидуальном подходе и возможности получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов, недостатки — в значительном влиянии на членов комиссии эмоционально-психологических факторов (например, принятие

решений на основе первого впечатления, внешнего вида, манер, социального положения, сравнения с предыдущим кандидатом и пр.) и относительно медлительности принятия ими решения. Использование метода предпочтительно в случае отсутствия конфликтов, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива.

3. Отбор — способ, позволяющий в любых условиях провести в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру. Его преимущества заключаются во всестороннем тщательном изучении индивидуальных особенностей каждого кандидата службой ЧР. В этом случае конкурсная комиссия, включающая представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы, лишь утверждает принятые решения.

Для облегчения отбора можно пользоваться специальным сводным листом, где отражены количественные оценки всех претендентов.

Таблица 18.3

Лист оценки претендентов

Требования к кандидату	Уровень требований (обязательно, желательно, недопустимо)	Кандидаты											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Знания и опыт													
Общее развитие													
Адаптивность и гибкость					Оценки в баллах								
Профессионализм													
Склонность к творчеству													
Организаторские способности													
Коммуникабельность													
Соответствие имеющимся требованиям и пр.													

Процедуре выборов и избрания предшествует выдвижение кандидатов, а при отборе — самовыдвижение. Считается целесообразным за 5–6 недель до официального объявления конкурса давать по неофициальным каналам сведения не только о наличии мест как таковых, но и обо всех ожидаемых перемещениях.

Правила избрания и соответствующие инструкции должны быть четко сформулированы и обязательны для всех. Каждый имеет право испытать себя, а в случае отказа получить письменное мотивированное объяснение.

Организация конкурса предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов. На подготовительном этапе происходит формирование организационных условий — правил, процедур, комиссии и пр. На основном осуществляется сбор информации о кандидатах в рамках отборочных процедур, который заканчивается подведением итогов. На заключительном утверждаются результаты (как правило, органом, создавшим конкурсную комиссию).

Таблица 18.4

Мероприятия основного этапа конкурса

Мероприятие основного этапа конкурса	Парадигма конкурса		
	Отбор	Избрание	Выборы
Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:			
психологическое тестирование	+	+/-	---
ролевые игры	+/-	+/-	---
ситуационное моделирование	+	-	---
групповая дискуссия	-	-	+
собеседование	+	+	---
публичное выступление	-	+/-	+
опрос общественного мнения	-	+/-	+
экспертный опрос	+	+	---
Подведение промежуточных итогов	+	+	---
Представление итогов в конкурсную комиссию. Принятие конкурсной комиссией решения о допуске/недопуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса	+/- -	+	+

- + процедура используется;
- +/- процедура может использоваться;
- процедура не используется.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ И ПРИНЯТИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

Заключительное собеседование рекомендуется начинать с обсуждения нейтральных тем. Основная его часть является, естественно, наиболее ответственной, и ее лучше строить таким образом, чтобы кандидат отвечал на поставленные вопросы развернутыми предложениями, отражая в них те аспекты своей биографии, которые представляются важными для организации, в частности:

- 1) об основных побудительных мотивах, исходя из которых он решил предложить свои услуги организации;
- 2) о его перспективных планах, с которыми он связывает свою работу (повышение квалификации, овладение новыми технологиями, расширение деловых и личных связей, материальный фактор и пр.);
- 3) об отрицательных моментах, которые возникали по месту предыдущей работы;
- 4) о личных и деловых связях, характере отношений с руководителями и сотрудниками на предыдущем месте работы.

Система критериев, которой рекомендуется руководствоваться при итоговом собеседовании, позволяющих отклонить кандидатуру претендента:

- 1) явное отсутствие системности в том, что он сообщает о себе;
- 2) поверхностный анализ им обстоятельств обсуждаемых проблем;

- 3) необоснованные заключения, которые не вытекают из ранее обсуждавшихся вопросов;
- 4) выраженная примитивность выводов;
- 5) противоречия собственным посылкам и тезисам, на которых претендент первоначально ссылаясь, аргументируя собственные выводы;
- 6) необоснованные категорические утверждения либо отрицания;
- 7) явно абсурдные, не соответствующие общепринятым взглядам, заключения и выводы по обсуждаемым проблемам;
- 8) неспособность понимать переносный смысл шуток, отдельных иносказательных выражений и высказываний;
- 9) чрезмерная конфликтность и обидчивость по незначительным поводам;
- 10) амбициозность, упрямство и повышенное самомнение при отстаивании собственных взглядов и убеждений.

Очевидно, что чем больше вышеперечисленных признаков представитель кадрового подразделения наблюдает в собеседнике, тем проще сделать аргументированное заключение о кандидате.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЦЕССА ПОДБОРА

Личностные качества кандидата оценивает представитель службы ЧР, но профессиональные навыки кроме линейного руководителя никто оценить не может. В то же время их оценка последним практически не учитывается при принятии окончательного решения.

Для окончательного выбора будущего сотрудника специалисты предлагают использовать следующую таблицу, которая может содержать как количественные (балльные), так и качественные (описательные) оценки.

Таблица 18.6

Сравнение кандидатов на предмет соответствия требованиям организации

Требования, предъявляемые кандидатам	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В	Кандидат Г
Образование и опыт				
Способность к установлению контактов и работе с людьми				
Интеллект				
Способность к быстрому решению рутинных проблем				
Способность выражать мнение				
Способность к решению новых проблем				
Творческий подход к делу, инновационность				
Инициативность				
Терпимость				

Окончание табл. 18.6

Требования, предъявляемые кандидатам	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В	Кандидат Г
Уверенность в себе Способность ладить с другими Ответственность Степень зрелости (умение подчинить личное делу) Отношение к труду (ответственность, дисциплина, трудолюбие) Организаторские способности Умение работать с документами, информацией Морально-этические качества Психологическое соответствие особенностям работы Технические компетенции Квалификация Профессиональный опыт Соответствие организации Требования, связанные со спецификой работы Соответствие ожиданиям кандидата				

Выбранному кандидату должно готовиться официальное предложение о найме с информацией о месте и периоде работы, дате ее начала, наименовании должности, подчиненности, величине и порядке выплаты заработной платы, льготах, отпусках, испытательном сроке. Такого рода документ уменьшает вероятность возникновения в будущем разногласий. Затем происходит заключение *трудового договора и назначение на должность*, о чем принято сообщать всем, с кем человек прежде вел переговоры.

Если кандидат не подходит для должности, ему можно предложить другие, и лишь при несогласии отказать, зафиксировав причину документально, или провести новые переговоры.

Лица, не принятые в данный момент на работу, но представляющие для организации интерес, заносятся в базу данных, которая регулярно уточняется и обновляется. Им можно направить стандартное «удерживающее» письмо.

Согласно ст. 64 ТК РФ *запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора или какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства (в том числе наличия или отсутствия регистрации по ме-*

сту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом. Запрещается отказывать в заключении трудового договора женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей.

По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить ему причину отказа в письменной форме.

В качестве формальной причины отказа указываются только те качества соискателя, которые имеют непосредственное отношение к его профессиональной деятельности и действительно могут повлиять на качество выполняемой работы, в частности:

- › отсутствие необходимого образования, квалификации, специальных знаний и навыков в соответствующей области деятельности;
- › несоответствие практического опыта работы требованиям должности;
- › состояние здоровья, препятствующее ее занятию (основание — медицинское заключение);
- › собеседование с лицом, не уполномоченным принимать решения о пригодности претендента к работе;
- › подтвержденное штатным расписанием отсутствие вакантных должностей на момент обращения соискателя;
- › законодательные ограничения для отдельных категорий работников и т. п.

Претендентам, по каким-то причинам однозначно не устраивающим организацию, направляются «отказные письма».

Обычно реальные причины отказа ни в коем случае не доводятся, поскольку в большинстве случаев могут выглядеть со стороны необоснованными, что порождает попытку их оспорить, а с ней повлечь немало проблем.

В письме нужно поблагодарить за проявленный интерес к организации и порекомендовать другой путь достижения целей. Такое письмо может выглядеть следующим образом:

Уважаемый господин Васильев!

Благодарим Вас за то, что Вы откликнулись на объявление о найме сотрудников нашей компании. Мы искренне ценим Ваш интерес.

Ваша квалификация и возможности были сопоставлены с характеристиками других претендентов на наши вакансии. Их опыт и квалификация более соответствуют нашим требованиям, поэтому мы с сожалением вынуждены сообщить Вам, что не можем рассматривать Вашу кандидатуру далее.

Еще раз благодарим Вас за интерес, проявленный к нашей фирме, и желание работать в ней.

У Вас много достоинств, и мы желаем Вам всяческих успехов.

Уважаемая госпожа Зимина!

Было большим удовольствием побеседовать с Вами по телефону и обсудить Ваши возможности и заинтересованность работать в нашей компании.

Тщательно сопоставив Ваш опыт и квалификацию с характеристиками других претендентов, мы, к сожалению, вынуждены проинформировать Вас, что не можем с Вами вести дальнейшие переговоры.

Нам трудно было принимать это решение, и мы сожалеем, что не смогли остановиться на Вашей кандидатуре, что обусловлено ни в коей степени не Вашими возможностями, а нашими специфическими требованиями, которым другие кандидаты соответствуют в большей степени.

Мы знаем, что у Вас есть много достоинств, и мы уверены, что удача будет Вам сопутствовать, и Вы найдете место и должность, достойные Вас.

Спасибо Вам за проявленный интерес к нашей компании и обращение к нам в поисках работы.

Желаем Вам всяческих успехов.

Уважаемый Александр Александрович!

После Вашего обращения к нам по поводу вакансии руководителя подразделения мы тщательно рассмотрели Ваше заявление. К сожалению, должны сообщить Вам, что мы приняли решение не приглашать Вас для собеседования. Мы хотели бы поблагодарить Вас за проявленный интерес.

| ЗНАЮЩИЕ ЛЮДИ ПОСТУПАЮТ ТАК...

Американский предприниматель Харви Маккей считает умение принимать на работу подходящих людей одним из величайших талантов, которыми может обладать менеджер. Характеристикам, по его мнению, доверять нельзя, а претендент всегда стремится показать «товар лицом», правда, если он это делает умело, им стоит заинтересоваться. Кандидат в фирму Маккея проходит от пяти до тридцати собеседований, а сам отбор осуществляется в 10 этапов.

1. Собеседование с кадровиком, хорошо знающим нужды фирмы и имеющим возможность сразу же некоторым отказать.

2. Собеседование с администраторами фирмы, проверяющими степень способностей человека.

3. Получасовая беседа с руководителем фирмы, который рассказывает о ней и следит за реакцией претендента, его заинтересованностью.

4. Повторная получасовая беседа с руководителем фирмы, но уже по телефону, позволяющая проверить способность претендента правильно и доходчиво заочно излагать свои мысли и убеждать людей.

5. Наведение справок о кандидате.

6. Беседа с кандидатом в присутствии членов его семьи.

7. Общение с кандидатом в неформальной обстановке.

8. Собеседование с конкурентами в соответствии с предварительной договоренностью о такого рода взаимопомощи.

9. Беседа со специалистом высшего класса в данной сфере деятельности.

10. Встреча с психологом и тестирование.

ОТБОРОЧНЫЕ И ОЦЕНОЧНЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- Отборочные и оценочные собеседования и их функции
- Основные виды собеседований
- Организация и проведение собеседований в системе УЧР
- Внешние условия проведения собеседования
- Структура беседы
- Вопросы, задаваемые на собеседовании
- Подведение итогов собеседования

СОБЕСЕДОВАНИЕ И ЕГО ФУНКЦИИ

Под собеседованием (интервью) можно понимать личный (реже — телефонный) разговор одного или нескольких официальных представителей организации с лицами, желающими поступить на работу или уже на ней работающими (в рамках аттестации). Это в целом абсолютно незаменимый метод получения и проверки точности информации о них.

Конкретные задачи собеседования в рамках УЧР.

1. Личное знакомство с претендентами (сотрудниками), определение их качеств, возможностей, заинтересованности в работе, соответствия требованиям организации и должности, портрету идеального работника, сравнение их между собой.

2. Информирование претендентов об организации и преимуществах работы в ней, о содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках, предоставление им возможности в итоге самим оценить, действительно ли они хотят получить эту работу.

3. Выяснение интересов и ожиданий сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия.

4. Уточнение и подтверждение тех или иных неясных фактов, результатов других форм проверки, например, путем сопоставления письменной инфор-

мации (анкеты, резюме, отчета) о человеке и результатов личной беседы с ним. В процессе собеседования наглядно проявляется его умение себя вести, излагать свои мысли, ощущать себя как личность, способность достойно отстаивать свои права и пр.

5. Выявление способности общаться, взаимодействовать в коллективе.

Высокая эффективность собеседования обеспечивается возможностью личного общения, постановки уточняющих вопросов, по поводу опыта и соответствия качеств претендента требованиям будущей должности; обмена мнениями с ним; создания структурированной схемы разговора, его протоколированием; специальным тренингом интервьюеров.

Основным недостатком собеседования является субъективизм проводящих его лиц. Тем не менее, по мнению большинства специалистов, решения, принимаемые относительно судьбы претендентов (сотрудников) по итогам собеседования, являются наиболее справедливыми, особенно если интервьюеров было несколько.

Принципами проведения кадрового собеседования являются:

- › понятность целей;
- › заинтересованность сторон;
- › активность интервьюируемых;
- › доброжелательность интервьюеров;
- › концентрация на тех чертах человека, которые можно наиболее полно раскрыть в процессе беседы;
- › стимулирование рассказа о себе, для чего желательно задавать множество вопросов, требующих развернутого ответа.

ВИДЫ СОБЕСЕДОВАНИЙ

Продолжительность собеседования обычно составляет не менее 20–30 минут. Темы вопросов могут быть связаны как с профессией и работой, так и с личной жизнью сотрудников (кандидатов). Чтобы избежать субъективности или предвзятости, специального «заваливания» или «подтягивания» при подведении итогов, игнорируются крайние оценки (самая низкая и самая высокая).

Собеседования с претендентами могут быть предварительными, проводимыми в рамках отборочных процедур, максимально сужающими их круг и выявляющими тех, кто полностью не соответствует предъявляемым к ним требованиям со стороны организации, и основными.

Основные, состоящие обычно из нескольких этапов, позволяют отобрать лучших (к ним допускается 20–30% кандидатов, но не более 6 человек на одно место).

Здесь обычно рассматриваются такие вопросы, как имеющееся образование и опыт, планы на будущее, увлечения, общие темы (телевидение, спорт и пр.); профессиональные моменты, семья и пр.

Для подготовки к предварительному собеседованию претендентам может быть предложен опросник, вариант которого приводится ниже.

ОБРАЗЕЦ ОПРОСНИКА ДЛЯ ПРЕТЕНДЕНТОВ**1. Заинтересованность в работе.**

- › Фамилия, имя, отчество
- › Желаемая деятельность.
- › Как вы думаете, что необходимо для этой работы.
- › Что вы ожидаете от этой работы.
- › Почему вы считаете свою квалификацию достаточной для ее выполнения.
- › На какую заработную плату вы претендуете.
- › Что вы знаете о нашей организации.
- › Хотите ли Вы у нас работать.

2. Современный статус.

- › Работаете ли вы сейчас. Если нет, то как долго не работаете.
- › Если работаете, почему претендуете на вакансию.
- › Если нет, почему не работаете.
- › Когда вы готовы приступить к работе.

3. Опыт работы.

- › Работа за последние 10 лет в обратной хронологической последовательности.
- › Адрес настоящего или предыдущего места работы.
- › Период работы.
- › Должность.
- › Обязанности.
- › Выполнялась ли эта работа на протяжении всего срока работы в данной организации.
- › Если нет, то какие работы выполнялись прежде.
- › Первоначальная и современная заработная плата.
- › Компенсации.
- › Имя настоящего или последнего руководителя.
- › Что больше всего нравилось в работе.
- › Что меньше всего нравилось в работе.
- › Что вы думаете о своем увольнении.
- › Почему вы до сих пор не уволились.
- › То же о предпоследнем месте работы.
- › Почему с него уволились.
- › Хотели бы вы на него вернуться.
- › Какой у вас еще опыт работы.
- › Были ли вы безработным за последние пять лет.
- › Какие усилия вы прикладывали, чтобы найти работу.
- › Какой еще опыт и знания у вас имеются, полезные для будущей работы. Где и как они приобретены.

4. Образование.

- › Основное и дополнительное образование, важное для работы.
- › Описание каждого из полученных образований.

5. Занятия во внерабочее время.
 6. Личные качества.
 - › Хотели бы вы переехать.
 - › Хотели бы вы путешествовать.
 - › Сколько максимум времени вы могли бы путешествовать.
 - › Можете ли вы работать сверхурочно.
 - › Можете ли вы работать в выходные.
 7. Целеустремленность.
 - › Ваши сильные и слабые стороны.
 8. Впечатления от интервью (по 4-балльной шкале) и комментарии.
 - › Внешний вид.
 - › Манеры, поза.
 - › Контактность.
 - › Опыт работы.
 - › Знания работы.
 - › Межличностные отношения.
 - › Эффективность.
- Общий балл по 5-балльной шкале.
Комментарии.

Собеседование может быть также окончательным с целью уточнения невыясненных вопросов. Его проводит будущий руководитель.

По способу организации собеседования могут быть групповыми, индивидуальными, панельными, серийными.

Собеседование, когда эксперты (представитель службы ЧР, руководители, коллеги (в том числе — будущие) — в целом до 6–7 человек, различных по полу, возрасту, стажу работы, совместно интервьюируют одно лицо, является *групповым*. Оно дает возможность ближе познакомиться с человеком многим заинтересованным лицам, дать ему более объективную и всестороннюю оценку, но в то же время порождает психологически сложные, стрессовые ситуации.

Беседа с глазу на глаз (индивидуальное собеседование) психологически более комфортна, раскованна, здесь легче установить тесный контакт и взаимопонимание между специалистом, проводящим ее, и сотрудником (претендентом), лучше контролируется ситуация. Такие собеседования предпочтительны, например, для отбора кандидатов, разработки системы мотивации сотрудников, поскольку для этого важно выяснить их личные склонности. Их легче организовать, но результаты могут быть субъективными, а оценка — ошибочной, поскольку есть больше возможностей для пристрастных или поверхностных решений по сравнению с групповым.

Панельное собеседование предполагает однократное или многократное собеседование на один и тот же предмет с группой лиц (панель) одним или несколькими экспертами. Панели могут быть долгосрочными (больше 5 лет) и краткосрочными; общими и специализированными; предполагать анкетирование и заполнение дневника.

Серийное собеседование проводится несколькими не зависимыми друг от друга экспертами, каждый из которых задает свои вопросы без оглядки на других.

По методике проведения выделяют формализованное собеседование (проводится с использованием одинаковых, стандартных вопросов для всех интервьюируемых) и неформализованное (свободное), при котором беседа протекает в свободной форме, а также их различные комбинации, в частности такие, как описаны ниже.

Структурированное собеседование применяется при большом числе лиц (претендентов, сотрудников) и предусматривает, что всем им задаются заранее сформулированные стандартные вопросы, позволяющие раскрыть степень владения необходимыми для работы компетенциями. При этом предполагается, что результаты позволяют достаточно надежно предсказать будущее поведение. Основой для него может послужить перечень требований к лицу, претендующему на должность, или занимающему ее. Слабыми сторонами метода являются неполнота и поверхностность получаемой информации, необходимость большой подготовительной работы.

Полуструктурированное собеседование предполагает, что предопределены только основные вопросы, задаваемые вне всякой логической последовательности, на которые можно отвечать свободно, затрагивая другие области. По стилю проведения его можно разделить на две части: жесткую и свободную. Жесткая основывается на заранее подготовленном плане с четко определенным перечнем вопросов. Как правило, последние группируются по блокам: личные данные, образование, профессиональная деятельность. Свободная часть представляет собой беседу, не связанную жесткими рамками, а только придерживающуюся общего русла.

Такое собеседование, в котором есть определенный, заданный блок вопросов, широко распространено и считается наиболее эффективным. Оно позволяет изучать многие стороны человека, но требует времени и может увести в сторону.

Вводная часть собеседования обычно проводится в свободном стиле и призвана разговорить человека, снять напряжение от общения с интервьюером, а вопросы не должны вызывать у него затруднений. Основная же ориентирована на то, чтобы выяснить, насколько данное лицо по своим профессиональным качествам подходит к должности и как его личностные характеристики соответствуют особенностям организации.

Неструктурированное собеседование отличается свободным режимом, причем вопросы задаются в зависимости ответа на предыдущие. Стиль их постановки, как правило, является неформальным, что обеспечивает раскованную атмосферу, но создает опасность отклонения от темы. Как и полуструктурированное, такое собеседование иногда обозначают как качественное.

Углубленное собеседование основано на том, что эксперт задает зондирующие вопросы о сильных и слабых сторонах тех, с кем интервьюируемый взаимодействует в рамках совместной деятельности (руководители, подчиненные, коллеги, деловые партнеры). Рисуя портрет этих людей в контексте реальных ситуаций, он раскрывает на самом деле то, что считает важным для себя лично, что ценит

в людях, что принимает, что отвергает, на что ориентирован в практическом взаимодействии с окружающими и т. д.

Разновидностью описанного выше является «прошальное собеседование», имеющее целью выяснить обстоятельства, заставившие работника уволиться по собственному желанию (является методом борьбы с текучестью кадров).

«*Монологическое собеседование*» состоит в том, что человек рассказывает о той или иной ситуации, а затем разыгрывает воображаемое обсуждение, в котором попеременно играет соответствующие роли, формулируя гипотетические вопросы и ответы участников обсуждения.

Фокусированное собеседование. В нем преимущественно используются открытые вопросы, чтобы узнавать у респондентов о конкретных ситуациях или событиях, которые имеют отношение к ним или интересны для исследователя. По сути, тем же самым является *фокус-группа*, когда респонденты обсуждают конкретный вопрос в группах.

«*Стрессовое собеседование*» имеет целью определить реакцию претендента на напряженную ситуацию, создаваемую с помощью ряда откровенных и часто бестактных вопросов. Для этого интервьюер предварительно определяет его слабые стороны, а потом концентрируется именно на них, надеясь заставить потерять самообладание и раскрыться. Собеседование позволяет выявить стрессоустойчивость, способность управлять эмоциями (методы — неудобные вопросы, жесткие розыгрыши).

Биографическое собеседование для претендентов начинается либо с самого начала (образование) и заканчивается настоящей (или последней) работой, либо осуществляется в противоположном направлении, начинаясь с текущей (последней) работы и заканчиваясь первой и местом получения образования (профессиональной подготовки). На практике обычно большая часть времени уделяется текущему (последнему) месту работы и немного образованию.

Собеседование по ситуации. Человеку описывается одна или несколько ситуаций, а после задаются вопросы о его возможных действиях, могущих, например, дать представление кандидату о тех проблемах, с которыми он может столкнуться. Оно позволяет оценить его общие и аналитические способности, умение выходить из сложных положений и пр. Недостатки метода состоят в сложности и больших затратах на подготовку, не универсальном характере ситуаций, в поощрении ответов, соответствующих традициям организации, что препятствует появлению людей с новыми идеями.

Собеседование по профессиональным и личным качествам. В его рамках эксперт пытается выяснить, как претендент может решать проблемы, связанные с профессиональной деятельностью. Результаты сравниваются с критериями. Недостаток данного вида собеседования — ограниченность числа оцениваемых качеств, необходимость тщательной предварительной подготовки экспертов.

Близко к нему *оценочное собеседование*, в рамках которого проверяются конкретные качества человека. Так, посредством «четырёхфакторного интервью», практикуемого в США, исследуются интеллект (критичность, логичность, сообразительность, воображение, продуктивность); мотивация (интересы, ценно-

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

Собеседование по поведению (его иногда называют собеседование по критериям) — задаются вопросы, каждый из которых затрагивает какой-либо вид поведенческой компетентности, навыка, способностей или установок, которые необходимы для того, чтобы достичь приемлемого уровня показателей работы. Ответы сравниваются с работой наиболее успешных сотрудников в аналогичных ситуациях.

Наилучшего результата можно добиться, включив в собеседование элементы всех видов интервью.

Собеседование с претендентами может быть проведено и по телефону, и хотя оно дает относительно немного информации, но позволяет сэкономить время, что важно при массовом наборе кадров.

ФОРМУЛЯР ДЛЯ ТЕЛЕФОННОГО ИНТЕРВЬЮ

Интервьюер _____

Дата _____

ФИО кандидата _____

Адрес _____

Домашний телефон _____

Рабочий телефон _____

Мобильный телефон _____

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

2. Кто ваш работодатель в настоящее время, с какого времени _____

Должность _____

Зарботная плата _____

Почему хотите поменять работу _____

3. Кто был предыдущим работодателем _____

До какого времени _____

Должность _____

Зарботная плата _____

Почему вы поменяли работу _____

4. Почему вы предлагаете услуги нашей фирме _____

в какой должности _____

5. Какое у вас образование _____

6. На какую ЗП вы претендуете _____

7. Специальные вопросы о квалификации _____

Дополнительная информация _____

Другие вопросы _____

Собеседование может быть также проведено с помощью Интернета в текстовом варианте или по скайпу.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЙ В СИСТЕМЕ УЧР

Организация и проведение собеседования с ЧР требует тщательной подготовки, которая предполагает следующее.

Во-первых, использование высокопрофессиональных экспертов, которые должны:

- › быть представительными, со вкусом одетыми, вести себя доброжелательно (это всегда импонирует и формирует благоприятный имидж организации), скрывать свое настроение;
- › понимать психологическое состояние собеседника, приспосабливаться к особенностям его личности и конкретным обстоятельствам;
- › умело формулировать вопросы в соответствии с целями беседы и правильно их ставить (чтобы, например, в начале беседы разговорить человека); вопросы не должны быть слишком схематичными или слишком детальными;
- › доброжелательно слушать людей, предоставлять возможность продемонстрировать себя, резюмировать, выносить суждения, принимать правильные решения;
- › контролировать с помощью вопросов, знаков одобрения, смены направления разговора его ход, выявлять и обсуждать сложные проблемы;
- › учитывать, что каждый человек имеет в беседе свои цели и стремится их реализовать;
- › сохранять в тайне полученные сведения, защищать их от несанкционированного доступа (обсуждать их, как и любую кадровую информацию, с лицами, не принимающими решение о судьбе претендента или аттестуемого, например, социологами, можно только анонимно);
- › уметь отказывать, чтобы за это благодарили и т. п.

Во-вторых, создание комфортных условий для беседы. Она может происходить в кабинете или специальной комнате, где все располагает к деловому разговору, снятию вполне естественного напряжения претендента, приведению его в расслабленное состояние, в котором люди бывают наиболее откровенны.

Это обеспечивается мягким приглушенным освещением, теплой окраской стен, удобной мебелью. Лучше всего проводить беседу, сидя в одинаковых по высоте креслах у небольшого столика. Если интервьюер находится за письменным столом, то на нем не должно быть лишних предметов, особенно крупных — настольной лампы, компьютера и т. п. (они создают физический, а с ним и психологический барьер между людьми).

Желательно, чтобы обстановка, в которой ведется собеседование с человеком, совпадала с той, в которой он работает (будет работать).

Претенденту, подавшему заявление по электронной почте или позвонившему по телефону, нужно сообщить, когда и куда прийти и кого спросить, согласовать время собеседования, а чтобы он смог без труда добраться, при

необходимости послать карту и информацию об общественном транспорте. На людей производит впечатление, когда они ощущают, что их ждут.

Человека принимают с улыбкой, крепким рукопожатием, осведомляются, как он добрался, знакомят с другими интервьюерами (если они есть), беседуют на отвлеченные темы.

В-третьих, знание интервьюером организации, условий и характера предлагаемой работы, требований должности, что дает возможность исчерпывающе ответить на любые уточняющие вопросы претендента и лучше понимать аттестуемого.

В-четвертых, предварительное ознакомление с документами и биографией человека и определение:

- › вопросов, которые надо задать (не следует ставить вопросы, ответы на которые очевидны, и начинать сразу со сложных и трудных, особенно задавать их подряд);
- › общего (формального или неформального) характера беседы;
- › способов использования всей имеющейся о людях информации, перепроверки и оценки ответов. Нужно иметь в виду, что чтение документов претендентов может настроить «за» или «против» еще до личной встречи с ними (во время встречи интервьюер будет искать только подтверждения своей правоте), подтолкнуть к определенному решению.

В-пятых, четкое понимание:

- › какие личные качества человека (знания, опыт, установки) наиболее подходят для выполнения той или иной работы;
- › сколько интервьюеров, кто конкретно и в какой форме должны проводить собеседование.

В-шестых, формулировка вопросов, задаваемых всем без исключения, с помощью которых можно извлечь основную информацию, сузив до предела круг претендентов (или ускорив процесс аттестации):

- › о сильных и слабых сторонах;
- › о профессиональном опыте;
- › об интеллекте, знаниях, эрудированности;
- › о способности к творческой работе, решению незнакомых проблем;
- › о готовности к обучению, ориентации на развитие и достижения;
- › о ценностях и мотивации;
- › об уровне самооценки и претензий;
- › о степени зрелости, ответственности за порученное дело;
- › об уверенности в себе, стремлении к первенству, власти; логичности, умении анализировать;
- › об открытости, коммуникабельности;
- › об активности, самостоятельности и инициативности;
- › об умении формулировать и выражать свои мысли;
- › о терпимости к окружающим;
- › о способности сопереживать, ладить с другими;
- › об умении контролировать себя и ситуацию;
- › о наблюдательности;
- › о точности, пунктуальности, прилежании;
- › о дальнейших намерениях (сроки пребывания в организации; карьера);
- › о возможности ездить в командировки, работать сверхурочно и т. п.

В целом любое собеседование можно разделить на пять частей:

- 1) приветствие и вступительные замечания;
- 2) основная часть, посвященная получению сведений о сотруднике (кандидате), для того чтобы оценить, насколько он соответствует предъявленным требованиям;
- 3) предоставление информации об организации и обсуждаемой работе;
- 4) ответы на вопросы;
- 5) завершение и объяснение, какие шаги следует предпринять в дальнейшем (вступительную и заключительную части нужно сделать краткими, но дружелюбными).

Беседа начинается с приветствия, взаимного представления, создания атмосферы комфорта, доверия, снятия возможного стресса. Затем необходимо объяснить цели, порядок ее проведения, структуру, напомнить о праве задавать вопросы, возможности записей (их нужно делать обязательно), определить временные рамки.

Далее, если беседа проводится с претендентом, следует рассказ об организации, ситуации в ней, о соответствующей должности. В процессе информирования сообщаются специфические требования к работе, ожидания руководства, перспективы продвижения; рассказывается об истории фирмы (подразделения), выпускаемой продукции, льготах, гарантиях и пр.

Вопрос оплаты с кандидатом, который не вызывает интереса, не обсуждается. Если в нем заинтересованы, то говорится без деталей, чтобы дать общие ориентиры. Детально оплата рассматривается в последующих собеседованиях.

Поскольку ошибочный выбор работы может оказаться катастрофой как для субъекта, так и для организации, претендентов необходимо информировать обо всех деталях.

Продолжительность вступительной фазы, которая подразумевает процесс взаимного изучения, может быть различной в зависимости от особенностей собеседника. Она обычно завершается после того, как собеседник полностью адаптировался в ситуации, о чем можно судить по его расслабленной позе, ровному дыханию, адекватному реагированию на соответствующие вопросы.

Основная часть беседы является наиболее ответственной. Ее лучше строить таким образом, чтобы человек отвечал на поставленные вопросы развернутыми предложениями, отражая в них то, что представляется важным для организации, в частности:

- 1) побудительные мотивы, по которым он решил предложить ей свои услуги;
- 2) его перспективные планы (овладение новой сферой деятельности, рост квалификации, расширение деловых и личных связей, материальный фактор и пр.);
- 3) отрицательные моменты, которые возникали по месту предыдущей работы;
- 4) личные и деловые связи, характер отношений с руководителями, подчиненными и коллегами на предыдущем месте работы.

При любом способе проведения собеседования нужно активно подталкивать человека к активному разговору, демонстрировать свою заинтересованность в нем, уточнять, дать возможность задавать вопросы самому.

При анализе ответов представляется возможным достаточно глубоко оценить продуманность, устойчивость и окончательный характер решения претендента.

При подготовке к проведению собеседования и в процессе его осуществления следует руководствоваться следующими принципами — «заповедями интервью».

1. Иметь четкое представление о его целях.
2. Больше слушать, чем говорить.
3. Учитывать ограниченность во времени, не давать претенденту перехватить инициативу в разговоре. Задайте все вопросы, которые бы хотели.
4. Предоставить возможность кандидату получить необходимую информацию.
5. Иметь сравнительную табличку кандидатов, заполняемую сразу после встречи с каждым.
6. При позитивном завершении встречи (если она окончательная) выяснить, когда претендент может приступить к работе.

В конце целесообразно заполнить короткий оценочный лист для описания поведения сотрудника (претендента) в процессе интервью (возможный вариант приводится ниже).

- Точность
- › Пришел за несколько минут до назначенного времени.
 - › Пришел задолго до назначенного времени.
 - › Пришел с большим опозданием.
- Одежда, внешний вид
- › Одет модно, явно «с претензией».
 - › Одет чисто, аккуратно.
 - › Одет небрежно, неряшливо.
- Активность в беседе
- › Живой, активно поддерживает разговор, инициативно задает вопросы.
 - › Уровень активности обычный (средний).
 - › Активность снижена (вялый).
 - › Сквозанный, беседу не поддерживает, на вопросы отвечает односложно, сам вопросов не задает.
- Внятность
- › Сходу точно понимает вопросы, дает адекватные ответы.
 - › Демонстрирует достаточную внятность.
 - › Не всегда правильно понимает заданный вопрос.
 - › Слабый уровень внятности: не понимает, о чем его спрашивают, дает ответы не по теме.
- Честность
- › Честно отвечает даже на неудобные вопросы.
 - › Демонстрирует достаточную честность.
 - › Неоднократно пытался юлить, уходит от ответа на неудобный вопрос.

Специалистами разработано описание негативных моментов, которые следует учитывать при формулировке выводов:

- 1) явное отсутствие системности в том, что сообщает о себе собеседник;
- 2) поверхностный анализ обсуждаемых проблем;
- 3) необоснованные заключения, не вытекающие из ранее обсуждавшихся вопросов;
- 4) примитивность выводов;

- 5) противоречия собственным послылкам, на которых собеседник первоначально строил цепочку рассуждений;
- 6) необоснованные категорические утверждения либо отрицания;
- 7) явно абсурдные, не соответствующие общепринятым взглядам заключения и выводы по обсуждаемым проблемам;
- 8) неспособность воспринимать переносный смысл шуток, пословиц, отдельных иносказательных выражений;
- 9) чрезмерная обидчивость по незначительным поводам;
- 10) амбициозность, упрямство и повышенное самомнение при отстаивании собственных взглядов и убеждений.

Количество собеседований, которые можно проводить за один день, ограничено: не больше шести-восьми. При этом целесообразно оставлять 10–15 минут между ними, для того чтобы сделать некоторые заметки и комментарии. После завершения беседы нужно сразу приступить к ее осмыслению и обсуждению результата (если интервьюировала комиссия), ибо полученная информация быстро улетучивается или искажается и упорядочить ее впоследствии очень трудно. И только после этого можно начинать работу с другой кандидатурой.

К моменту завершения интервью нужно определиться с оценкой пригодности человека для выполнения соответствующих обязанностей, выяснить его заинтересованность в работе.

Чтобы сформировать необходимое мнение о человеке, как считается, необходимо учитывать всю его прежнюю деятельность; относиться к нему нейтрально, не придавать большого значения случайностям, опираться только на факты, не судить о нем под влиянием настроения и пр.

В то же время, если речь идет о претенденте, ему нельзя сообщать о потенциальном решении. Можно только лишь намекнуть на возможность повторной встречи. Окончательные решения принимаются после ознакомления со всеми лицами путем систематического исключения из списка наименее подходящих из них.

Ошибками в процессе собеседования являются принятие решений на основе интуиции, первого впечатления, сиюминутного настроения; предпочтение претендентов, похожих на себя; поспешность с выводами; неорганизованность, создание нервной обстановки; использование наводящих вопросов; проведение собеседования в форме экзамена или допроса; критика человека; подверженность влиянию негативной информации; стереотипный подход, постановка вопросов, не имеющих отношения к работе, и пр.

Эффективное управление ходом собеседования означает постоянное поддержание психологического контакта и правильное использование различных видов вопросов, насколько возможно, привязанных к последним ответам, чтобы собеседование проходило логично и накапливалась полезная информация.

ВОПРОСЫ В ПРОЦЕССЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Едва ли не большая часть кадрового собеседования состоит из вопросов, которые задают проводящие его представители службы ЧР и потенциальные (реальные) руководители, и ответов на них соискателя (сотрудника).

Лучшим средством вызвать людей на откровенный разговор и подвести к развернутому ответу являются так называемые открытые вопросы, предполагающие развернутый ответ, что помогает снять психологическое напряжение, а эксперту получить много полезной информации. Например: «Какие аспекты вашей работы бросали вам самый серьезный вызов?», «Расскажите о нескольких интересных вещах, которыми вы занимались на работе в последнее время?» и пр. В то же время, отвечая на открытые вопросы, люди могут увязнуть в излишних подробностях или упустить самые важные моменты. Однако иногда на открытые вопросы даются краткие ответы, и тогда эксперту приходится использовать углубляющие и конкретизирующие вопросы-операторы: «Почему...?» и «В чем это проявляется...?» и т. п.

Закрытые вопросы задаются с целью получить необходимую информацию в виде определенного слова или короткого предложения, содержащих факты без подробного разъяснения. В некотором смысле они работают, как зондирующие. Например: «Как возникла эта ситуация?»; «Где вы были в это время?» и т. п.

Гипотетические вопросы применяются в структурированных собеседованиях для того, чтобы выяснить реакцию на описываемую проблемную ситуацию и пути ее преодоления. Например: «Что, по-вашему, необходимо предпринять в случае...?»

Зондирующие вопросы задаются для того, чтобы узнать дальнейшие намерения человека или вывести информацию, которую он, возможно, намеренно скрыл. При этом они не должны быть наводящими, содержать подсказки (намек), и тем более — конкретного ответа. Например: «Какова конкретно Ваша роль в решении данной проблемы...?», «Расскажите, пожалуйста, подробнее о том, что вы делали» и пр.

Уточняющие вопросы помогают проверить, хорошо ли понято то, что сказал кандидат (работник). Для этого эксперт предлагает свое изложение того, что было сказано, и спрашивает о том, насколько тот согласен с изложенной версией. Например: «Насколько Вас можно понять...».

Вопросы о работе ориентированы на то, чтобы получить больше информации о конкретных сторонах трудовой деятельности человека, например, о соблюдении производственной дисциплины, о способности с учетом состояния здоровья выполнять свои служебные обязанности. Так, эксперт может поинтересоваться, сколько дней и по какой причине он отсутствовал на работе; сколько раз и почему он опаздывал и т. п.

Более обстоятельно прояснить, каков человек на работе, помогают вопросы о профессиональном соответствии, например, какими знаниями, навыками и компетентностью он обладает, что способен делать, каковы самые важные аспекты текущей работы, что в ней больше всего интересует, чему она научила и пр. Эти вопросы всегда должны быть максимально направлены на уточнение содержания перечня требований должности и задаваться в ходе структурированных собеседований. Их цель — получить доказательства того, что данное лицо соответствует необходимым требованиям.

Прояснить отношение кандидата к работе могут вопросы о его мотивации, о причинах ухода с прежней должности, о критериях выбора новой.

В то же время существует категория бесполезных на кадровом собеседовании вопросов, а также вопросов, которых вообще следует избегать.

К бесполезным относятся, во-первых, те, на которые можно дать множество расплывчатых ответов и, во-вторых, наводящие вопросы, в которых уже в скрытом, а подчас и в открытом виде, содержится ответ.

Важно избегать двусмысленных вопросов, вопросов, которые могут задеть чувства человека, вопросов, ответы на которые не могут прояснить его возможное поведение на будущей работе, отношение к организации. Не рекомендуется использовать так называемые марафонские вопросы (объединяемые несколько вопросов в одном плохо запоминаются, сбивают, путают, требуют много времени на обдумывание); злоупотреблять гипотетическими вопросами, которые могут породить соответствующие ответы. В целом вопросы должны быть такими, по ответам на которые лучше всего можно судить о кандидате, о том, что он фактически сделал или чего достиг.

ВОПРОСЫ, ЧАЩЕ ВСЕГО ЗАДАВАЕМЫЕ НА СОБЕСЕДОВАНИИ, И КОММЕНТАРИИ К НИМ

Рассмотрим ряд типичных вопросов, которые помогают составить достаточно глубокое представление о кандидате.

1. Расскажите о последней работе. Помогает составить первое впечатление о кандидате и сориентироваться на дальнейшее.

2. Что нравилось или не нравилось на предыдущей работе? Позволяет уточнить профессиональные интересы, сильные и слабые стороны.

3. Как была получена прежняя работа? Характеризует степень инициативности.

4. Каковы были прежние обязанности? Раскрывает возможности, компетентность.

5. Какими были успехи на прежней работе? Определяется результативность, стремление вперед.

6. Были ли ошибки, неудачи, разочарования? Отражает готовность брать на себя ответственность

7. Какой прогресс был достигнут? Показывает способность к освоению нового.

8. Что дала прежняя работа? Дает возможность оценки способностей находить положительные стороны в любой ситуации.

9. Опишите себя. Каковы ваши сильные качества? Раскрывает объективность представлений о себе.

10. Каких изменений на предыдущей работе удалось добиться? Демонстрирует степень инициативности.

11. Каким видите себя в будущем? Характеризует самооценку, уровень притязаний.

12. В чем вы превосходите других? Характеризует уверенность в себе, своих знаниях, квалификации.

13. Каковы главные достижения? Отражает, с чем ассоциируется успех.

14. Что вы думаете о своих недостатках и какие качества нужно развить в первую очередь? Показывает, насколько адекватно претендент оценивает себя.

15. Какие качества нравились в прежнем руководителе? Определяет готовность сотрудничать, что ценит в руководителе вообще.

16. Что вносило основной вклад в профессиональные успехи? Способствует уточнению биографических данных и профессиональных качеств.

17. Каковы ваши долгосрочные цели? Демонстрирует готовность к обучению, способность планировать будущее.

18. С кем приятно или неприятно иметь дело? Раскрывает ценности и установки в общении.

19. Если бы удалось начать сначала? Показывает, что не устраивает на сегодняшний день и какие цели наиболее привлекательны.

20. Каковы причины последнего увольнения? Дает представление об отношении к прежней работе.

21. Какие работы выполнялись сверх должностных обязанностей? Демонстрирует готовность к сотрудничеству.

22. Каково мнение о последнем руководителе? Раскрывает степень конфликтности.

23. Какие сложности встречаются в жизни и как с ними удается справляться? Помогает прояснить, насколько кандидат активен, готов преодолевать трудности или пассивен, не уверен в себе, покорен судьбе, оптимистичен или пессимистичен, замкнут или готов к сотрудничеству.

24. Чем привлекает работа у нас в предлагаемой должности, почему вы считаете себя достойным занять ее, в чем ваши преимущества перед другими кандидатами? Ответы дают возможность оценить наличие навыков, которые требуются для данной работы. Важно, как кандидат отвечает на данный вопрос: расхожими фразами либо дает конкретные, аргументированные примерами ответы.

25. Почему вы ушли с предыдущей работы? Насторожить должно общее недовольство ею, рассказы о конфликтах, непонимании со стороны начальства и пр.

26. На какую зарплату вы рассчитываете? Хороший специалист всегда знает себе цену и рассчитывает на высокую зарплату.

27. Какую цель вы преследуете, принимая должность? Какие изменения вы бы произвели на новой работе? Что нужно изменить в вашей работе, чтобы она стала идеальной? Насторожить должно желание все переделать по-своему, не имея достаточной информации.

28. Как вы представляете свою работу (карьеру) через несколько лет? Безынициативные люди, не планирующие свою карьеру и жизнь, отвечают, что не представляют себе таких дальних перспектив, а человек, нацеленный на личный успех, с готовностью расскажет о личных целях и планируемом профессиональном росте.

31. Чем вы руководствовались при выборе вуза? Показывает профессиональную заинтересованность, активность позиции, честолюбие, склонность к риску ради высоких достижений.

В литературе встречается перечень заковыристых вопросов, которые задаются в рамках кадровых интервью, проводимых западными фирмами:

За что вас критиковали за последние четыре года?

Соглашаетесь ли вы с критикой или спорите и почему?

Каким вы представляете себя через несколько лет и как этого добиться?

Что следует изменить в вашей работе, чтобы она стала идеальной?

Какие должностные обязанности вы выполняете с наибольшим удовольствием?

Как бы вы или ваши подчиненные оценили вас с помощью трех прилагательных?

Что бы вы сделали, если бы фирма, где вы начали работать, предоставила вам на расходы очень крупную сумму?

Назовите три ситуации, где вам удалось добиться крупного успеха.

Если бы вам предоставили выбор, составлять планы или осуществлять их, что бы вы предпочли?

Кую причину вы бы привели человеку как основу увольнения, чтобы его не обидеть?

Можете ли вы соврать? Приведите три примера.

Что вы боитесь обнаружить на новой работе? Приведите три примера.

Назовите три черты, которые вы хотели бы исправить.

Что вы сделаете, если вам придется снизить заработную плату на 10%?

Как вы будете строить отношения с отвергнутым кандидатом на должность, справляться с трудными сотрудниками?

Что вы могли бы назвать своими самыми серьезными достижениями, которыми вы гордитесь? Показывает уровень мотивации, притязаний, самооценки, самокритичности.

К кому можно обратиться за отзывом о вашей предыдущей работе? Утаивание подобной информации сразу обнаруживает отсутствие положительных рекомендаций или неопытность соискателя.

«Почему вы решили уйти оттуда?» — может дать информацию о том, насколько сильна была мотивация кандидата на предшествующих этапах карьеры.

Случалось ли вам попадать на работе в конфликтные ситуации и как вы их преодолевали? Приведите примеры. Характеризует отношение к конфликтам, поведение в конфликтных ситуациях.

Приходилось ли вам сталкиваться с людьми, с которыми вы ни за что не хотели бы работать вместе? К каким их качествам вы относитесь особенно нетерпимо? Характеризует социальную адаптацию, терпимость к окружающим.

Вы предпочитаете работать в команде или в одиночку, самостоятельно неся ответственность за результаты? Трудно ли вам отвечать за других? Отражает склонность к командной работе и наличие лидерских качеств.

Приходилось ли вам прежде выполнять работу, которая требуется здесь? Какие главные трудности вы при этом испытывали и как их удавалось преодолеть? Показывает понимание характера и задач предлагаемой работы, наличие реального опыта и умения преодолевать трудности.

ИТОГИ СОБЕСЕДОВАНИЯ

После проведения встречи целесообразно подготовить первичные заметки, например:

Ф. И. О.:

Телефон:

Название должности:

Предполагаемая дата выхода кандидата: «__» _____ 20__

Составлено Ф. И. О.:

Дата:

Согласовано Ф. И. О.:

Дата:

Линейный менеджер:

<p>Сильные стороны</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p>	<p>Слабые стороны</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p>
<p>Преимущества</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p>	<p>Возможные последствия</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p>

« ____ » _____ 20__ г.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ОТБОРА И ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- Заявления, резюме
- Автобиография и требования к ней
- Анкета и ее разновидности
- Характеристики
- Рекомендательные письма
- Методы проверки личных документов

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

К документам, содержащим необходимую для отбора и оценки человеческих ресурсов информацию, можно отнести заявления, автобиографии, анкеты, резюме, рекомендательные письма, характеристики, дипломы, аттестаты, свидетельства, сочинения, фотографии и пр. Их анализ во многом облегчает принятие решений, связанных с оформлением на работу, аттестацией, должностными перемещениями, увольнениями, повышением квалификации и пр.

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

Правда, из документов можно получить лишь ограниченный объем информации, в чем и состоит их главный недостаток.

ЗАЯВЛЕНИЯ, АВТОБИОГРАФИИ, РЕЗЮМЕ

Установление первичных контактов между претендентами со службой УЧР работодателя может осуществляться как заочно, так и очно. В первом случае это делается с помощью *резюме*, которое используется всегда, за исключением случаев, когда этого явно не требуется. Его назначение двойко: службе УЧР его изучение облегчает отбор претендентов, а последним дает шанс заинтересовать собой работодателей.

Резюме (CV — curriculum vital) содержит сжатое описание трудовой биографии, а также достижений специалиста и бывает:

- > хронологическим (описание деятельности в прямой или обратной последовательности);
- > функциональным (описание только основных видов деятельности и наиболее важных результатов).

Блоки резюме.

1. Личные данные (фамилия, имя, отчество, возраст, гражданство, семейное положение, адрес, контактный телефон).

2. Цели соискания должности (2–3 строки).

3. Трудовой опыт (перечисление в обратной хронологической последовательности мест предыдущей работы, занимаемых должностей, достигнутых успехов и причин увольнений).

4. Сведения об образовании в обратной значимости (учебные заведения, специальности, дополнительное образование, приобретенные навыки).

5. Дополнительная информация (знание языков, компьютера, наличие водительских прав, членство в общественных организациях, публикации, изобретения; особенности характера, важные для работы, фамилии тех, кто может дать рекомендации).

Резюме должно быть четким, конкретным, кратким, иметь объем не более одной страницы А-4 (большой свидетельствует о недостаточной избирательности и неумении составлять документы) и позволить увидеть лицо заявителя «в первом приближении».

В то же время отсутствие стандартной формы такого документа затрудняет сопоставление претендентов, допускает возможность намеренно или случайно опустить важную информацию.

Сегодня все большее распространение получают электронные резюме. Система искусственного интеллекта выделяет из их текста ключевые данные о навыках, уровне образования, специальности, предыдущих должностях и работодателях и соответствующие периоды работы, фамилии лиц, которые им удовлетворяют, ранжирует их по числу совпадений с заявленными позициями (если в список попало избыточное число претендентов, требования ужесточаются).

Это позволяет рассмотреть значительно большее число резюме, чем при обычной обработке, и отобрать кандидатов для окончательного списка.

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

Заявление на Западе имеет форму стандартного бланка, включающего сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. В нем должно содержаться обязательство хорошо работать, добросовестно выполнять служебные обязанности. По сути, оно является серьезным деловым документом.

«Вербовочная» анкета, с которой часто совмещается заявление, содержит вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения,

интересах, опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также лицах, которые могут что-то сообщить о личности автора. Такие анкеты создаются крупными фирмами с большим числом работников.

К анкетам предъявляются следующие требования:

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

Примерная схема «вербовочной» анкеты западной фирмы.

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

По результатам изучения такого рода анкет претендента приглашают на собеседование, пока он не передумал (то же относится и к сообщению о найме). Приглашение может быть предварительно сделано по телефону, но обязательно подтверждается письменно. Правила хорошего тона требуют приложить к нему схему расположения офиса организации и службы УЧР.

Наиболее удобным документом для первичной характеристики претендента является *автобиография*, которую автор составляет самостоятельно, в произвольной форме, однако с соблюдением определенных требований. Ее оптимальный объем составляет 1–1,5 страницы формата А-4. Материал обычно излагается в повествовательной форме от первого лица, однако может иметь и вид таблицы: слева — даты, справа — описание событий.

Содержание автобиографии целесообразно представлять следующими пунктами: название документа, фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, место жительства, семейное положение, образование, характер обучения и успеваемость в учебном заведении, профессиональная деятельность, знание языка, повышение квалификации, последнее место работы; награды и поощ-

рения; семейное положение и состав семьи; домашний адрес и телефон; дата; ставят личную подпись.

Автобиография позволяет составить представление о жизненном пути, деловой квалификации и личностных качествах человека. При описании трудовой деятельности необходимо объяснить причины перехода с одной работы на другую (если человек временно не работал, надо указать причину). Необходимо также писать о переменах места жительства.

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

Как считают специалисты, при анализе автобиографии нужно обращать внимание на следующее.

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

- > способе выполнения. Желательно, чтобы автобиография была написана разборчиво от руки. Текст, отпечатанный на принтере, может быть написан кем-то другим, свидетельствовать о лени и недобросовестности заявителя;
- > характере оформления. Речь идет о четкости и ясности формулировок, правильной компоновке материала, умении кратко изложить важнейшие факты, не нуждающиеся в комментариях, об отсутствии крайностей в высказываниях и оценках, о чистоте, аккуратности и даже виде бумаги, чернил. Неряшливо оформленная автобиография может свидетельствовать о серости, эгоистичности заявителя, низкой заинтересованности получить работу (в то же время представители некоторых профессий, а также творческие личности этим моментам не придают значение).

2. Содержание. Должно информировать о претенденте с позиций требований должности, показать его образ мысли, желание и возможности работать, целеустремленность, настойчивость, успехи в профессиональном развитии.

3. Точность информации. Данные, приводимые заявителем, должны быть проверяемыми, особенно в отношении образования, опыта, имевшихся на прежнем месте трудностях и проблемах. В автобиографии не должно быть неясностей и пробелов, особенно в отношении прошлой занятости, частоты смены мест работы. У того, кто не все говорит, есть что скрывать (длительная болезнь, безработица, судимость, недисциплинированность и т. п.). В то же время очень хорошие автобиографии также подозрительны.

4. Стил ь изложения. Динамичный стиль характеризуется частым употреблением глаголов; статичный — существительных и нагромождением придаточных предложений. Крайне динамичный стиль может свидетельствовать о дисгармонии, статичный — об однообразии мышления, упрямстве. Деловой стиль, которым должен быть написан документ, предполагает разумные, сжатые предложения.

Претендентам на Западе часто предлагают написать сочинение, например, о том, как могут взаимодействовать их личные цели и цели организации, где они

обосновывают свою возможность занять должность и раскрывают намерения относительно дальнейшей работы. После его оценки будущими руководителями и коллегами они допускаются к основным испытаниям.

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

АНКЕТА И ЕЕ РАЗНОВИДНОСТИ

Анкета предназначается, прежде всего, для работников высшей квалификации (в то же время анкетировать можно и работающих сотрудников). Она необходима, поскольку в заявлениях и автобиографиях не всегда освещаются все интересующие организацию вопросы, оставляются пробелы. Кроме того, она позволяет выявить соответствие качеств субъекта существующим требованиям при приеме на работу или аттестации.

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

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

На Западе существуют следующие основные виды анкет.

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

2. *Собственные анкеты*, позволяющие учесть специфику организации, характер должности и выявить соответствие качеств претендента установленным требованиям (их больше применяют частные фирмы). Такие анкеты оправданы при значительном количестве работников и частом наборе. Рекомендуемое число разделов в них — в пределах 10–12, а количество вопросов — до 100–200 (последние должны быть открытыми, то есть содержать несколько возможных вариантов ответа).

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

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

3. *Специальные анкеты*, предназначенные для конкретных категорий претендентов, а также освещения тех или иных сторон их биографии. Первый опыт их применения имел место в США в 1894 г. В 1920-е гг. они использовались для отбора страховых агентов.

На Западе существуют следующие разновидности специальных анкет:

- › *анкета выпускников учебных заведений*. Ее задача — получать детальные сведения о составе и объеме изученных предметов, темах дипломных и курсовых работ, об оценках, особенно по специальным дисциплинам, свидетельствующих при отсутствии практического опыта о способности выполнения предлагаемой работы;
- › *анкета о последней должности*. Включает сведения об организации, где трудился (или трудится) претендент, о месте ее нахождения, периоде работы, способе устройства в нее, содержании служебных обязанностей, их положительных и отрицательных чертах, об ответственности, окладе, о руководителях и взаимоотношении с ними, об опыте управления, числе подчиненных, их функциях, о помощи, оказывавшейся им, инициативности, совместительстве, причинах увольнения, перерывах в стаже;
- › *анкета для обращающихся за работой по собственной инициативе*, которая может содержать сведения о желаемом ее характере, об уровне должности, о сроках (постоянных или временных), возможной дате начала, ограничениях по здоровью, возможности работы на выезде, службе в армии, а также включать подтверждение желания работать в фирме;
- › *анкета по судимости* (сама по себе не может препятствовать найму);
- › *вербовочная анкета*;
- › *биографическая анкета* (предназначена для уточнения отдельных эпизодов жизни). Основными ее объектами могут быть школьные годы, успехи по отдельным предметам, активность, мотивы выбора профессии, поведение в свободное время, интересы, увлечения, семья, автопортрет, детство, профессиональный рост, установки. Считается, что знание отдельных жизненных эпизодов помогает прогнозировать будущее поведение.

Правилами составления анкет являются:

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

Заполнение анкет может быть сплошным или выборочным (для поступающих в организацию только сплошным), а по форме — именованным или анонимным. Именные анкеты заполняются в присутствии интервьюера, дома самостоятельно, работником службы УЧР со слов претендента (смешанные). Они сравниваются по пунктам с установленными критериями отбора, что позволяет выявить соответствие уровня образования и практического опыта характеру должности, наличие ограничений на выполнение должностных обязанностей, готовность к дополнительным нагрузкам, например командировкам, круг поручителей, а также обнаружить факторы, которые могут помешать будущей работе.

Сотрудникам можно предложить заполнить анкету об имеющихся и желательных полномочиях:

- › Должность
- › ФИО
- › Особенности должности
- › Уровень в иерархии
- › Подчинение. Кому нужно подчиняться
- › Кто подчиняется
- › Кому следует и не следует подчиняться
- › Кто, кроме непосредственного руководителя, дает указания
- › Что из этого нужно ограничить, расширить, упразднить
- › Кто исполняет обязанности в период отсутствия
- › Как по-другому нужно регулировать этот вопрос
- › По отношению к кому нужно ограничить полномочия
- › Какие имеются дополнительные обязанности, не связанные с основной деятельностью
- › Каких полномочий недостает
- › Какие виды деятельности и функции, выполняемые другими, относятся к сфере деятельности данного субъекта
 - › В каких случаях целесообразно передать другим право принимать решения, давать консультации
 - › Какие обязанности целесообразно выполнять на других рабочих местах

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

ХАРАКТЕРИСТИКИ, РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПИСЬМА И ПРОЧИЕ ВИДЫ ДОКУМЕНТОВ

Характеристики и рекомендации пригодны в основном для руководящих должностей. Обычно они бывают двух видов: а) содержат суждения о деловых и профессиональных качествах; б) содержат детальное или обобщенное «решение».

Еще в недалеком прошлом, как в нашей стране, так и за рубежом, *письменная характеристика* была едва ли не основной формой проверки лиц, поступающих на работу или подлежащих аттестации.

Характеристика — официальный документ, который выдает администрация организации сотруднику при поступлении в учебное заведение, аттестации

на должность, переходе на новое место работы (по требованию) и т. п. Оформляется на общем бланке формата А4. Реквизиты характеристики: название вида документа (характеристика); указание должности лица, которому она выдается; наименование организации, выдающей ее; имя, отчество и фамилия сотрудника; текст; подписи; печать.

Характеристики должны давать информацию о занятости кандидата в других организациях. Их выдает при необходимости работодатель (чаще всего в случае увольнения). Нередко при составлении характеристик указываются второстепенные моменты, а за вычурными или предельно отточенными формулировками скрывают главное.

Текст характеристики обычно состоит из следующих логически связанных частей.

1. Анкетные данные — имя, отчество и фамилия, должность, ученая степень и звание (если они имеются), год рождения, образование.

2. Данные о трудовой деятельности (специальность, продолжительность работы в организации, продвижение по службе, уровень профессионального мастерства и т. п.).

3. Оценка личностных и деловых качеств (отношение к работе, повышение профессионального и культурного уровня, поведение в быту, отношение к коллегам); наличие у сотрудника наград и других служебных поощрений.

4. Вывод, содержащий назначение характеристики.

Текст характеристики излагается от третьего лица. Подписывает характеристику руководитель организации. Подпись заверяется гербовой печатью. Ниже проставляется дата подписания.

Характеристика предназначалась для того, чтобы должностное лицо, не имевшее возможности лично познакомиться с претендентом (сотрудником), могло принять решение, касающееся его судьбы. Поэтому к ней предъявлялось требование создать объективный образ живого человека с его сильными и слабыми сторонами, предсказать будущее поведение. Для этого характеристика должна была минимально оперировать оценками и доказательствами, содержать в основном описание наиболее ярких и важных фактов биографии соответствующего лица.

Однако многолетняя практика выявила существенные недостатки этого типа документов. Прежде всего, речь идет об их субъективизме, ибо составляющий (обычно неизвестный) мог по тем или иным причинам предвзято относиться к характеризруемому; подписывающий — не знать всех деталей или даже не быть с ним знакомым, а проверить все обстоятельства, уточнить и дополнить характеристику практически невозможно. Кроме того, характеристику или письмо могут просто подменить, что также весьма сложно обнаружить.

Если характеристика — документ, содержащий всесторонний отзыв от деятельности и качествах человека, то *рекомендация* отражает только благоприятное мнение о нем.

Близким к характеристике документом является рекомендация предыдущего работодателя или иных лиц, знающих кандидата по совместной деятельности.

В отличие от характеристики рекомендация содержит только положительные отзывы о человеке, поэтому должна проверяться особенно тщательно.

Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми претендент взаимодействовал по деловым вопросам.

Поскольку претендент может выбрать рекомендуемого, например, высокопоставленную личность, которая его мало знает, но имеет вес, обеспечивающий «парализующий» эффект, и умеет выжать нужный отзыв, содержание подобных документов не может быть объективным и их нужно проверять.

Другими видами документов, на основе которых можно принимать кадровые решения (предварительные или окончательные), являются *документы об образовании и квалификации*. Они считаются достаточно серьезным подтверждением личностных и деловых качеств претендентов, особенно молодых. Хорошие оценки позволяют выявить область интересов; плохие свидетельствуют о лени.

Свидетельства о квалификации тоже можно проверять, зная прежнюю фирму, читая между строк, сопоставляя с другими документами, путем экзамена кандидата с его согласия.

Чем больше различных свидетельств предоставляется, тем точнее оценка.

Специфическим документом является *фотография*. Она облегчает ориентировку в других документах, играет определенную роль в получении целостного восприятия личности, помогает первичному отбору лиц, которые будут работать с людьми.

По фотографии можно сделать некоторые выводы о культуре, эстетике, аккуратности, чувстве цвета, высокомерии (по позе, повороту головы), экстравагантности, возрасте, небрежности. Поэтому сегодня в западных фирмах, которые могут себе позволить такую роскошь, иногда осуществляются физиогномические экспертизы. Правда, результаты их не считаются достаточно надежными.

МЕТОДЫ ПРОВЕРКИ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ ДОКУМЕНТОВ

Представляемые претендентом документы по вполне понятным причинам могут потребовать дополнительной проверки.

Поступившие от соискателя должности документы — анкеты, автобиографии, резюме, рекомендации и пр. нуждаются в тщательной проверке (особенно когда речь идет о высокой должности, исполнение которой связано с большой ответственностью). Проверка происходит путем запросов, сопоставления с другими источниками, чтения между строк, для чего проверяющих специально обучают. Объектами проверки могут быть:

- › реальность существования образовательных учреждений и обозначенных мест работы, занимавшихся должностей, их статус, подлинность самих документов;
- › отсутствие занятости в сомнительных сферах (например, игорный бизнес);

- › карьера за первые 5–7 лет трудовой деятельности (отсутствие занятости, случаи понижения в должности и пр.);
- › склонность к частой смене мест работы;
- › слишком долгое пребывание в учебном заведении;
- › излишне длинные или, наоборот, короткие (есть, что скрывать), хвастливые, несерьезные резюме, автобиографии; наличие в них негативных высказываний по отношению к бывшим работодателям;
- › степень совпадения реальных характеристик претендента с теми, что показаны в представленных документах, и т. п.

Рассмотрим особенности проверки отдельных видов документов.

Пункты автобиографии оцениваются в соответствии с их относительным значением для организации (для каждого из них определяется шкала оценок). Это эффективно в ситуации, когда на ограниченное число вакансий пришло большое количество заявок. На основании пункта о предыдущем опыте работы можно определить, кого стоит допустить на следующий этап отбора, кого зачислить в резерв, а кому отказать.

Знакомясь с ее содержанием, необходимо выяснить:

- › профиль и продолжительность образования, случаи смены его направленности и уровня, содержание полученного документа (специальность, квалификация, оценки);
- › частоту и причины смены места работы, среднее время пребывания в одной организации (должности);
- › причины (формальные и реальные) ухода с последнего места работы;
- › совпадение хронологических данных автобиографии и подтверждающих документов;
- › наличие разрывов между различными периодами занятости и их причины;
- › совпадение с изменением места учебы или трудовой деятельности особых событий в жизни кандидата (свадьба, рождение ребенка, развод и др.).

Чаще всего причинами умолчания отдельных фактов и дат в автобиографии являются:

- › длительная болезнь или безработица (либо деятельность в период безработицы в тех сферах или на тех должностях, которые подрывают социальный и профессиональный статус кандидата);
- › судимость, пребывание в местах заключения, привлечение к уголовной ответственности.

В то же время и к кандидатам, чьи автобиографии выглядят слишком хорошо, в западных фирмах нередко относятся подозрительно.

Проверка характеристик происходит обычно через сопоставление содержания с информацией, полученной иными путями (из анкеты, автобиографии, на собеседовании). Все такого рода документы целесообразно тщательно сравнивать с соответствующими профессиограммами и на этой основе выделять лиц, которые в максимальной степени приближаются к идеалу будущего сотрудника.

Таблица 18.5

Формулировки, встречающиеся в характеристиках, и их реальный смысл

Формулировка	Значение
Пытается правильно выполнять возложенные обязанности	Не справляется
Пробовал решить поставленные задачи	Попытки были безуспешными
Были случаи выполнения всех заданий	Результаты разочаровывают
Все работы выполнял правильно	Безынициативный бюрократ
Труился в меру своих возможностей	Делал, что хотел
Способствовал улучшению трудового климата общительностью	Имел склонность к алкоголизму

Для проверки рекомендации по месту прежней работы может быть послан запрос примерно следующего содержания:

Уважаемый...!

Служба ЧР фирмы ... просит дать сведения о ..., который указал Вас в качестве лица, способного объективно оценить и подтвердить его профессиональные качества. Информация нужна для ... Она будет рассматриваться строго конфиденциально. Благодарим за помощь.

Может также проводиться неформальный опрос бывших сослуживцев, соседей.

Рекомендации работодателя необходимо сверить с фактами, представленными кандидатом. Это позволяет уточнить, что конкретно и с каким успехом он делал на предыдущих местах работы.

Очень восторженные рекомендации однозначно должны вызывать сомнение, и их полезно сравнивать с рекомендациями другого работодателя (желательно иметь рекомендации с двух мест работы). Сдержанные рекомендации также должны вызывать некоторую тревогу. Частные лица в качестве рекомендующих, конечно, абсолютно бесполезны, ибо подтверждают только наличие с кем-то дружеских отношений.

При проверке рекомендаций до проведения собеседования необходимо выяснить основание их выдачи подписавшим лицом. Рекомендующий должен быть авторитетен, связан с рекомендуемым по совместной деятельности. Если рекомендация дана предыдущим работодателем, ее необходимо рассматривать совместно с причинами увольнения, а рекомендации с прошлой и позапрошлой работы рассматриваются вместе. Обычно предыдущий работодатель, который дает рекомендацию, склонен избегать замечаний, причиняющих большой вред, либо из-за снисходительности, либо из опасения, что все сказанное или написанное им может быть истолковано как оскорбление или клевета.

Рекомендации, получаемые по телефону, можно использовать как дополнение к письменным. Они полезны тем, что при заочном разговоре люди высказываются более искренне, чем в письменной форме, когда они вынуждены связать себя подписью. Кроме этого, использование телефона может сэкономить время.

Но вообще работодатель юридически не обязан давать рекомендации нынешним или бывшим работникам, если в трудовом договоре нет такого условия.

В настоящее время широкое распространение получило *целенаправленное наведение справок о претенденте*, причем источник информации (лиц, знающих его по совместной работе или учебе) он может назвать сам.

Обычно организация сразу оговаривает право на независимую проверку претендента, отзывов и рекомендаций путем письменного или устного запроса на прежнее место работы. Это делается заблаговременно, прежде всего в отношении тех, кто прошел предварительный отбор и включен в сокращенный список лиц для окончательного выбора.

Основу запроса составляет информация о предполагаемом новом месте работы и специфике должности, а цель заключается в выяснении степени соответствия им качеств претендента.

Для этого в организацию, где он в последнее время работал (работает), в надежде на объективный ответ направляется специальная анкета, в которой могут быть поставлены вопросы о:

- > продолжительности пребывания в организации;
- > характере объеме и качестве выполнявшейся работы (постоянные обязанности или разовые поручения);
- > профессиональной пригодности, знаниях, навыках, способностях;
- > сферах и уровне ответственности;
- > достоинствах и недостатках характера;
- > оплате и премиях;
- > взаимоотношении с подчиненными и администрацией, стиле работы с людьми;
- > трудовой дисциплине (видах, характере и причинах имевших место нарушений);
- > добросовестности, исполнительности (закончил ли кандидат порученные ему работы);
- > причинах увольнения;
- > состоянии здоровья;
- > сильных и слабых сторонах с точки зрения будущей должности, пригодности к ней.

Вопросы чаще бывают закрытыми (что позволяет ответить да /нет), предполагают выбор одного из предлагаемых утверждений или требуют ранжирования перечисленных сильных и слабых сторон претендента. Если же необходимы детальные суждения, ставятся открытые вопросы, но злоупотреблять ими не следует, ибо ответы требуют больших затрат времени.

Примерный образец запроса на прежнее место работы:

Уважаемый (фамилия, имя, отчество работодателя)!

Служба УЧР организации (название, телефон) просит дать сведения о (ФИО кандидата), который указал Вас в качестве лица, способного объективно оценить и подтвердить его профессиональные возможности. Информация нужна для ... Она будет рассматриваться строго конфиденциально. Благодарим за помощь.

Бланк анкеты:

Название организации _____

Фамилия и должность сотрудника, с которым проводилась беседа _____

Период работы претендента в организации _____

Зарботная плата (подтверждение или опровержение данных претендента) _____

Премия _____

Характер работы _____

Слабые и сильные стороны _____

Дисциплина и пунктуальность _____

Степень контроля над собой _____

Достижения _____

Взаимоотношения в коллективе, умение работать с людьми _____

Тип людей, с которыми он наиболее эффективно сотрудничает _____

Проблемы, мешавшие выполнению служебных обязанностей _____

Семейные, личные, финансовые проблемы _____

Наличие вредных привычек _____

Причины ухода _____

Согласились бы вы взять его снова (обосновать положительный или отрицательный ответ) _____

Дата _____

Подпись _____

Комментарии проверяющего _____

В качестве основы телефонного интервью можно использовать специальный бланк телефонного разговора, содержащий преимущественно закрытые вопросы, ответы на которые удобно заносить в ходе разговора. Полученная информация фиксируется в письменном виде.

Наряду с проверкой сведений, содержащихся в документах, претенденту на должность в ряде случаев может быть предложена профессиональная проверка — предоставить образцы своей работы или выполнить ее под контролем.

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ**ОБРАЗЕЦ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ АНКЕТЫ ДЛЯ КАДРОВОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ**

Название организации _____

Анкета для собеседования на должность _____

в подразделение _____

Раздел I. Общие сведения.

Фамилия, имя, отчество.

Желаемая должность.

Как Вы думаете, что необходимо для успешного выполнения искомой работы?

Что Вы ожидаете от этой работы лично для себя?

Почему Вы считаете свою квалификацию достаточной?

На какую заработную плату Вы претендуете?

Что Вы знаете о нашей организации?

Действительно ли Вы хотите у нас работать?

Раздел II. Ваше положение в настоящий момент.

Работаете ли Вы сейчас? Если нет, то как долго не работаете?

Если работаете, то почему претендуете на вакансию?

Если не работаете, то почему?

Какие у Вас еще есть предложения и проходили ли Вы где-то собеседование?

Когда Вы готовы приступить к работе?

Как вы будете строить первые дни на работе?

Как отнесутся к работе родственники? Как может повлиять работа на личную жизнь?

Были ли у Вас ошибки в жизни?

Ваши планы и стремления, цели на ближайшие 5–10 лет.

Раздел III. Образование.

Основное и дополнительное образование, важное для работы.

Описание каждого из полученных образований.

Раздел IV. Имеющийся опыт.

Работа за последние 10 лет в обратной хронологической последовательности.

Адрес настоящего или последнего места работы.

Период работы.

Должность.

Обязанности.

Выполнялась ли данная работа на протяжении всего срока пребывания в организации? Если нет, опишите работу, которая была до нее и каковы основные обязанности по ней.

Первоначальная и последняя заработная плата. Компенсации.

Имя настоящего или последнего руководителя.

Что больше всего нравилось в работе.

Что меньше всего нравилось в работе.

Что Вы думаете о своем увольнении.

Почему Вы до сих пор не уволились?

Комментарии и наблюдения.

Предпоследнее место работы (адрес, должность, обязанности, период их выполнения, срок выполнения других обязанностей).

Имя последнего непосредственного руководителя.

Что больше всего нравилось в работе.

Что меньше всего нравилось в работе.

Почему Вы уволились?

Хотели бы Вы поработать там еще?

Комментарии и наблюдения.

Какой у Вас еще опыт работы?

Были ли Вы безработными за последние 5 лет?

Какие усилия Вы прикладывали для поиска работы?

Какой еще опыт и знания у Вас имеются, полезные для будущей работы?

Где и как они приобретены?

Раздел V. Занятия во вне рабочее время (дополнительная работа, спорт, посещение клубов, зрелищ).

Возможность совмещать интересы работы и семьи.

Раздел VI. Личные качества, сильные и слабые стороны.

Раздел VII. Другие вопросы.

Хотели бы Вы поменять место жительства?

Хотели бы Вы путешествовать?

Сколько максимум времени Вы могли бы путешествовать?

Можете ли Вы работать сверхурочно?

Можете ли Вы работать в выходные?

Раздел VIII. Целеустремленность.

Ваши сильные стороны.

Ваши слабые стороны.

Раздел IX. Впечатление интервьюера по 4-балльной шкале и комментарии.

Внешний вид.

Манеры, поза.

Речь.

Контактность, общительность.

Опыт работы.

Знание работы.

Межличностные отношения.

Эффективность.

Общий балл по 5-балльной шкале.

Комментарии.

Общий балл по 5-балльной шкале.

Комментарии.

ТЕСТЫ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИ ОТБОРЕ И ОЦЕНКЕ РАБОТНИКОВ

- Тесты и опросники
- Категории тестов
- Требования к тестам
- Типы тестов

РОЛЬ ТЕСТИРОВАНИЯ В РАБОТЕ С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Анализ документов считается достаточно надежным источником информации о работнике (кандидате), однако характеризует лишь его прошлое. Представление о личности (в целом и об отдельных сторонах), а также о возможном поведении в будущем могут дать помимо собеседования различные *тесты*, которые считаются достаточно надежным способом оценки людей.

Под тестом понимается система заданий, позволяющих выявлять, измерять и охарактеризовать уровень развития определенных качеств личности (до 400), ее реакции, а также осуществлять межличностные сопоставления или сравнение человека с самим собой в разные периоды жизни.

Разновидностью теста является *опросник*, с помощью которого можно обнаружить ценности и интересы людей, то, что является для них желательным или хорошим, а что нежелательным или плохим. Он основан на системе тщательно отобранных и проверенных с точки зрения валидности и надежности вопросов, по ответам на которые можно судить о соответствующей ориентации испытуемых.

Применяя тесты, можно получить относительно точные количественные или качественные характеристики изучаемого субъекта, в том числе те, которые невозможно узнать из интервью, например навыки (но необходимо убедиться, что тесты вообще следует применять в процессе принятия решения).

От других методов исследования тесты отличаются тем, что предполагают четкую процедуру сбора и обработки первичных данных, позволяют изучать

и сравнивать психологию разных людей, давать им дифференцированные и сопоставимые оценки.

В то же время получить с помощью существующих тестовых методик однозначный ответ о надежности сотрудника (претендента) пока все еще не представляется возможным; можно говорить лишь об определенном наборе его характеристик, поскольку ответы на многие из них находятся под влиянием национального, социального и культурного опыта, поэтому в чистом виде лучший тест — лишенная всего этого математическая задача.

Первый тест (по-английски — задача, или проба) появился в 1890 г. в Англии, а в 1910 г. в Германии была разработана целая их серия для профессионального отбора. В России тестирование начало применяться в Первую мировую войну для отсева умственно отсталых офицеров. Сегодня оно применяется при отборе кандидатов на должности среднего уровня, при расстановке работников, формировании подразделений, развитии ЧР и т. д., особенно там, где требуется изучить большое количество работников (претендентов), но нельзя полностью полагаться на результаты экзаменов или анализа документов, а также как часть процедуры в центрах оценки. Предполагается, что лицо, успешно прошедшее тестирование, так же хорошо будет действовать в реальных условиях.

Кадровые тесты можно разделить на две категории: тесты достижений, показывающие, насколько человек владеет нужными знаниями или умеет решать профессиональные задачи (наиболее известный из них сейчас в нашей стране — TOEFL, измеряющий уровень владения английским языком), и настоящие психологические тесты, помогающие определить пригодность лица по своим психологическим данным (темпераменту, личностным особенностям, памяти, внимательности, коммуникабельности и пр.) к требованиям должности.

При отборе претендентов тесты обычно применяются в трех случаях: один претендент на несколько мест (выбор оптимального места); равное число претендентов и мест (оптимальное распределение); несколько претендентов на одно место — выбор лучшего.

К тестам предъявляется ряд требований, основные из них следующие.

1. *Объективность*, то есть независимость результатов от проверяющего. Она имеет место, если у самостоятельных исследователей результаты одинаковы. Объективность относится к процессу проверки (обеспечивается стандартами, инструкциями, правилами), подведению итогов (с помощью количественных показателей), интерпретации (разные исследователи должны одинаково оценивать результат, что достигается труднее всего).

2. *Надежность* (независимость от случайностей, гарантия повторения результата при повторном тестировании), обеспечиваемая своевременностью применения, обработанностью методики и ее соответствием теоретическим положениям, репрезентативностью выборки, точностью измерений, достоверностью получаемых сведений.

Надежность проверяется путем повторного или параллельного тестирования (выполняется два эквивалентных теста), раздвоения теста (тест дается сначала полностью, затем вопросы делятся на две группы (случайно, чет-нечет, оди-

наковой сложности и пр.) и сопоставляются первые и вторые результаты. Это позволяет нивелировать влияние на результаты тестирования кратковременных изменений состояния личности, выявить типичное поведение людей, зафиксировать и измерить его.

3. *Валидность* — соответствие своему назначению, гарантия того, что измеряется то, что нужно. Она может быть выражена как коэффициент корреляции, значение которого, равное 1,0, означало бы полное однозначное соответствие между результатами и последующим поведением.

4. *Сравнимость результатов* с данными, полученными другими способами.

5. *Экономичность* (простота, минимум расходов, легкость оценки).

Тестирование представляет собой метод *психодиагностики* — системы мер по выявлению наличия и степени выраженности определенных свойств психики человека (другие методы — беседы, интервью, экспертные оценки, социометрия).

Тестирование может быть открытым (в том числе на детекторе лжи), скрытым, косвенным (через учет признаков психических особенностей), замаскированным.

Основное преимущество тестирования перед другими методами состоит в простоте применения. На него требуется мало времени, и для большинства тестов возможна компьютерная обработка результатов. Помехой при тестировании является страх, который усиливается при нехватке времени.

Однако тесты не учитывают, как выявленные способности проявляются на практике, в связи с чем рассматривать результаты тестирования как основной, а тем более единственный способ оценки человека, неправильно. Кроме того, ему не подвергаются лица либо очень низкой, либо очень высокой квалификации, с большим опытом, а также управленцы. Поэтому окончательная оценка происходит с помощью менее формализованных методов.

ТИПЫ ТЕСТОВ

Тесты могут быть классифицированы следующим образом.

Во-первых, *по способу представления*: вербальные (составленные с помощью слов); невербальные (например, в виде рисунка); имитационные (искусственно воссоздающие обстановку, близкую к реальной, в которой испытуемый должен действовать тем или иным образом) и пр.

Во-вторых, *по способу постановки задачи*: стандартизованные и нестандартные.

В-третьих, *по способу представления задания*: прямые (содержат четко сформулированные позиции); косвенные (имеют вид клякс, абстрактных рисунков и пр.).

В-четвертых, *по характеру требований к ответу* — свободные или связанные.

В-пятых, *по степени полноты охвата объекта*. Так, проекционные тесты дают общие представления о личности, а психометрические выявляют отдельные качества и способности (например, действовать в экстремальных ситуациях).

В-шестых, *по содержанию*. С этой точки зрения выделяются следующие виды тестов.

1. *На двигательные физические способности* (сила, быстрота реакции), используются для кандидатов на работу, не требующую квалификации, но предполагающую затраты ручного труда; могут быть элементом предварительного испытания на рабочем месте, когда кандидат попадает в реальную обстановку. Другой вариант проверки физических возможностей является соответствующим образом составленный вопросник, учитывающий требования рабочего места.

2. *На свойства личности*: интересы, характер, общительность, хладнокровие, устойчивость, агрессивность, честность, способность к лидерству, опыт, стремления, общительность, хладнокровие, устойчивость, агрессивность и пр. Иногда они могут дополняться опросниками, выявляющими интересы и склонности респондентов к конкретным видам деятельности и, следовательно, успешно могут применяться для профессионального ориентирования, а также при отборе учеников и стажеров.

3. *На достижение* (уровень знаний, успехи в тех или иных областях).

4. *На интеллект и общие способности*. Интеллект выявляется путем наблюдения отдельных форм его проявления, в частности:

- > умения абстрактно, логически и математически мыслить;
- > воображать, фантазировать;
- > правильно произносить, употреблять и писать слова, расставлять знаки препинания;
- > читать тексты и отвечать на вопросы, касающиеся их содержания;
- > определять значение слов;
- > решать арифметические задачи, осуществлять операции с числами;
- > понимать смысл слов, устную и письменную информацию, упорядочивать ее;
- > анализировать факты и делать заключения, устанавливать причинные связи;
- > классифицировать и кодировать управленческую информацию в соответствии с заданными правилами;
- > располагать имена в алфавитном порядке;
- > связно говорить;
- > запоминать вербальную и невербальную информацию;
- > концентрировать и переключать внимание;
- > комбинировать числа в порядке возрастания и убывания и пр.

Например, в таблице вперемешку приводятся цифры от 1 до 25 и от 1 до XXIV. Требуется расположить арабские цифры в порядке возрастания; римские цифры — в порядке убывания; попеременно арабские в порядке возрастания, а римские в порядке убывания.

Тесты на интеллект полезны в случаях, где ключевым фактором являются умственные способности или способности к обучению, а других надежных методов их оценки не существует. Их можно применять для того, чтобы не до-

пускать кандидатов со слишком высоким уровнем интеллекта для малоквалифицированных работ.

5. *На специальные умственные способности* (тесты дарований).

6. *Имитационные тесты*, моделирующие реальные условия работы.

7. *Комплексные тесты*, в состав которых входят сотни, а порой тысячи вопросов, а также различные специальные виды испытаний.

8. *Психометрические тесты* (выявляют определенные качества, способности действовать в экстремальных ситуациях).

9. *Тесты производительности* общие (умение концентрироваться, активность); специальные (точность, время реакции, проворность, ловкость, способность быстро ориентироваться; сенсорика, моторика, различение цветов и пр.).

10. *Тесты на профессиональный уровень* в конкретных сферах деятельности (пригодность для решения тех или иных проблем, выполнения работы на данном месте, владение смежными операциями; скорость и точность выполнения работы). Такие тесты пригодны для работ, где требуются специфические навыки, поддающиеся измерению, такие как машинопись или компьютерное программирование.

11. *Тесты на способности к обучению.*

12. *Тесты на темперамент.*

13. *Тесты на деловые качества* (способность управлять людьми, аккуратность, усидчивость, тщательность, исполнительность).

14. *Тесты на интересы и склонности.*

15. *Тесты на сенсорные и моторные функции* (измеряют силу, координацию, сноровку), которые стандартные тесты выявить неспособны.

16. *Мотивационные тесты*, определяющие такие параметры личности, как стремление к достижению (избеганию), вскрывающие неудовлетворенные потребности человека.

17. *Проективные тесты* представляют собой усложненный тип тестов (дают общее представление о личности). Они могут быть, например, рисуночными или ассоциативными, скрытым образом выявляющими творческие способности, а также проблемы и психические заболевания.

Пользуясь проективным тестом, можно ввести кандидата в воображаемую неопределенную ситуацию, подлежащую произвольной интерпретации, например, поиск смысла в картинке, где изображены неизвестно какие люди, непонятно чем занятые. Нужно ответить на вопросы, кто эти люди, чем они озабочены, о чем думают и что произойдет дальше. На основании содержательной интерпретации ответов судят о его собственной психологии.

Так, американский комплекс тестов CATB для определения общих способностей состоит из 12 тестов, измеряющих 9 способностей:

- > общий уровень интеллекта — умение понимать указания;
- > способность воспринимать абстрактные принципы;
- > умение рассуждать и оценивать;
- > владение словом — способность быстро понимать значение слов и эффективно пользоваться ими;
- > владение числом — умение быстро и точно производить арифметические действия;

- › пространственная ориентация — мысленное восприятие геометрических фигур в двухмерном и трехмерном пространстве, представление движений объектов в пространстве;
- › восприятие формы;
- › восприятие и выделение существенных деталей в речи и табличных материалах;
- › моторная координация глаз, рук, пальцев — подвижность пальцев, ловкость рук.

18. *Личностные тесты.* Направлены на оценку уровня развития отдельных личностных качеств (темперамент, наклонности и пр.) или отнесение человека к определенному типу поведения.

19. *Рабочие задания,* представляющие собой способ эффективной проверки способностей и профессиональных качеств новых сотрудников, принятых на испытательный срок.

20. *Специальные тесты,* которые могут применяться для выявления алкогольной и наркотической зависимости, наличия мутаций.

Перечисленных тестов достаточно для установления возможностей использования человека в той или иной сфере профессиональной деятельности, но не в конкретной профессии или на рабочем месте.

В некоторых ситуациях может использоваться комплекс тестов, включающий их различные виды — на умственные способности, на профессиональную пригодность, на выявление качеств личности. Главное здесь — избегать добавления излишних тестов только ради них самих.

ВИДЫ ТЕСТОВ

В настоящее время разработано множество тестов, опросников, методик и пр., которые могут быть использованы в процессе работы с ЧР, и число их постоянно увеличивается. Приведем перечень наиболее распространенных из них и кратко охарактеризуем возможности их использования.

1. *Интеллектуальный тест Айзенка* предназначен для оценки общего уровня способностей, быстроты мышления, собранности, упорства. Использует словесный, цифровой, графический элементы.

2. Опросник «*Краткий ориентирующий тест*» (КОТ) позволяет оценивать умственные способности, умение обобщать факты и наблюдения, гибкость мышления, переключаемость, отвлекаемость, концентрацию внимания, число одновременно воспринимаемых объектов, пространственное воображение и пр. Используется для оперативной недифференцированной оценки готовности к обучению.

3. Методика «*Выявление общих понятий*» используется для оценки интеллекта, быстроты и логичности мышления и в качестве инструмента развития последнего. Заключается в подборе слов, имеющих родовые признаки и логические связи с определенным обобщающим словом. Оценка дается в баллах по количеству правильных ответов.

4. *Тест Дж. Равенна* оценивает способности генерировать новые, преимущественно невербальные понятия, воспринимать и устанавливать взаимосвязи, свободно мыслить. Состоит из 5 серий диаграмм-головоломок, каждая из ко-

торых включает 12 заданий. Первое задание самоочевидное, но постепенно их сложность нарастает.

5. *Интеллектуальный тест Р. Кэттела и А. Кэттел* выявляет общие потребности в образовании.

6. Методика «*Сложные аналогии*» выявляет способности воспринимать логические отношения и выделять абстрактные связи. Состоит из 20 пар слов, при анализе которых нужно выявить один из шести типов логических связей, которым пара обладает.

7. Тест «*Мотивация к успеху*», содержащий 41 вопрос, оценивает силу стремления к достижению цели. Обратный ему тест «*Мотивация к избеганию неудач*» позволяет выявить степень страха перед поражениями, несчастьями. Результаты тестов рекомендуется анализировать вместе, а также с тестом Шуберта. Они характеризуют готовность к риску в случайной ситуации, неопределенности. Люди, боящиеся неудач, предпочитают малый или очень большой риск, чтобы не пострадала их репутация.

8. Опросник «*Оценка уровня притязаний*», разработанный в СССР, состоит из 42 утверждений и позволяет дать оценку 15 компонентам мотивационной структуры человека, а также определить, насколько ведущий мотив его деятельности соответствует требованиям рабочего места.

9. *Опросник Айзенка* позволяет оценить общую устойчивость и неустойчивость поведения, экстраверсию и интроверсию.

10. *Опросник Баса-Дарки* выясняет физическую и вербальную агрессивность людей, связанную с достижением цели, негативизм, обиду, чувство вины, подозрительность. Оценка происходит на основе 75 утверждений и определяется числом совпадений с ними.

11. *Опросник С. Дженкинса*, включающий 61 вопрос с альтернативными ответами, используется для диагностики поведенческой активности отдельной личности.

12. *Опросник Л. Стрелляу* состоит из 134 вопросов, позволяющих выявить силу возбуждения, уровень процессов торможения, степень подвижности личности.

13. Опросник Г. Спилбергера «*Шкала самооценки*», включающий 20 вопросов, предназначен для выявления склонности испытывать страх, опасения, тревожность при возникновении негативных ситуаций.

14. *Опросник отношений*, разработанный В. Н. Абрамовой и др., содержит 40 утверждений, объединенных по виду мотивов. Тестируемые определяют, насколько каждое из этих утверждений верно применимо к ним. Результаты используются для оценки профессиональной пригодности и уточнения прогноза надежности поведения человека в разных ситуациях.

15. *Опросник К. Леонгарда*, содержащий 88 вопросов, предназначен для выявления особых ярко выраженных черт людей (стержень личности). Используется в процессе профотбора.

16. *Диагностический опросник Е. А. Климова* оценивает склонности к различным видам деятельности, объединенным в пять групп.

17. Тест «*Порог активности*» создан для отбора руководящих кадров, профессиональной ориентации. Оценивает скорость принятия решений, готовность к действиям.

18. Тест «*Уровень пригодности к руководящей работе*» включает 25 утверждений, позволяющих оценить ответственность, умение руководить, самообладание, уравновешенность, самостоятельность мышления.

19. Тест ММРУ разработан американскими психологами. Состоит из 556 вопросов (сокращенный вариант — 378), которые касаются разных аспектов жизни, привычек, поведения, активности, настроения. Позволяет составить профиль личности. Адаптирован в нашей стране в 1990 г. как СМЛ.

20. 16-факторный опросник Кэттела содержит 187 вопросов, позволяющих оценить профиль личности. Благодаря его применению работодатель имеет возможность обезопасить себя от приема на работу лиц с серьезными, но не явно выраженными психическими отклонениями, например истерией. Он также помогает выявить достоинства и недостатки эмоционально-волевых качеств; общей и деловой активности, коммуникативных способностей и т. п.

21. Тест С. Диллингера (США), основанный на ассоциации себя с фигурами (квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг), позволяет выделить 8 типологических характеристик личности.

22. Тест Люшера «*Метод цветových выборов*». Цвета ассоциируются с потребностями (синий — в приверженности, внешней защите; зеленый — в отстаивании своей позиции, защитной агрессии; красный — во власти, агрессивности, поисковой активности; желтый — в социальной активности, общении, эмоциональной вовлеченности; фиолетовый — в уходе от реальности, снижении тревоги, психологическом комфорте; серый — в успокоенности, отдыхе).

23. Тест Т. Лири представляет собой набор из 128 утверждений, позволяющих оценивать качества личности, проявляющиеся в любой деятельности, независимо от ее содержания и характера. Оценивается сам человек, его идеал, выбор сотрудничества и отношений. Позволяет сделать вывод о структуре отношений в группе, о наличии инициативных личностей и изолянтов.

24. Гиссенский личностный опросник, разработанный в Германии, позволяет получить психологический портрет исследуемого, определить направленность его отношений с людьми, доминантность, самоконтроль, доверчивость и пр. Он включает два варианта 40 биполярных утверждений, каждое из которых оценивается по 7-балльной шкале.

25. Методика «*Конструктивность мотивации*», содержащая 28 утверждений, создана Р. Бернсом и адаптирована В. Трусовым. Применяется для диагностики индивидуальных различий людей по отношению к внешнему миру (стремление к сотрудничеству или соперничеству; избегание сложных ситуаций; взаимное отрицание внутреннего и внешнего).

26. Методика когнитивной ориентации «*локус-контроля*» по Д. Б. Роттеру содержит 29 вопросов с двумя альтернативными ответами на экстернальность и интервальность. Они проверяют внимание, память, мышление, восприятие.

27. Методика самооценки структуры темперамента содержит 48 вопросов, позволяющих выявить такие противоположные характеристики личности, как

экстраверсия — интроверсия; ригидность — пластичность; возбудимость — уравновешенность; высокая — низкая активность; быстрая — медленная реакция.

28. *Опросник структуры темперамента (ОСТ)* состоит из 105 вопросов и предназначен определить его основные характеристики.

29. *Опросник К. Томаса*, состоящий из 30 пар утверждений, предназначен для того, чтобы выявить формы поведения, предпочитаемые в ситуации конфликта (сотрудничество, соперничество, приспособление, компромисс, сотрудничество).

30. *Тест «Прогноз»*, разработанный в СССР для первичного выявления лиц, характеризующихся нервно-психической неустойчивостью, состоит из 84 вопросов.

31. *Тест Р. Шуберта* предназначен для определения коэффициента склонности к риску в условиях реальной физической опасности. Состоит из 24 вопросов.

32. *Методика оценки коммуникативных и организаторских способностей (КОС)*, разработанная в СССР, состоит из 40 вопросов. Оценочный коэффициент — доля совпадений.

33. *Опросник ВСК*, созданный в МГУ, осуществляет на основе 30 утверждений диагностику волевого самоконтроля, меры владения собой в различных ситуациях, способности управления своими действиями.

34. *Тест на сенсомоторные реакции* оценивает время на них.

35. *Тренинг-тест* позволяет получать информацию о скоростных параметрах выполнения ручных работ.

36. *Тест «Конкурентная проба»* определяет концентрацию и быстроту переключения внимания.

37. *Тест Мюнстерберга* направлен на определение избирательности внимания. Основан на обнаружении в тексте скрытых слов (предназначен для диспетчеров, операторов).

38. *«Словесный лабиринт»* состоит в том, чтобы найти выход из лабиринта букв, составив осмысленное слово.

39. Тематический апперцептивный тест (ТАТ), при выполнении которого предлагается интерпретировать специальные картинки, на которых изображены люди, и объяснить причины и следствия их поступков.

40. Тест «Пятна Роршаха» (по графическим пятнам-разводам различной формы следует определить предмет, который они напоминают).

41. Тест «Ценностные ориентиры» по методу М. Рокича основан на определении ранга (рейтинга) определенных ценностей, которые делятся на ценности-цели и ценности-средства. Испытуемому предлагается ранжировать два списка. Первый список — это профессионально важные качества, второй — личностные (обычные человеческие) ценности, которыми должен обладать кандидат.

Предварительно, на основании изучения ответов на эти же вопросы «лучших» и «худших» сотрудников, составляется эталонная линейка, с помощью которой можно оценить кандидата. Эмпирически эталонная шкала разбита на четыре сектора. Лица, попадающие в первый, соответствуют всем требова-

ниям и могут долго работать в организации; лица, попавшие во второй сектор, нуждаются в дополнительной профессиональной подготовке и уяснении своих задач; попавшие в третий сектор могут вызвать интерес только в условиях дефицита кадров; лица, попавшие в четвертый сектор, ни при каких условиях не могут быть приняты на работу.

42. Тест РСК позволяет определить, в какой степени кандидат склонен к принятию рискованных решений в экстремальных ситуациях.

43. Тест КУ-сорт имеет около 50 утверждений, по реакциям на которые можно судить о степени зависимости или независимости от малой с группы, определять уровень общительности, выявлять наличие потребности к самоутверждению в рамках малой или крупной социальной группы (отдел, подразделение, коммерческая структура) или стремление избегать любых обострений и конфликтов. Характерной особенностью данного теста является то, что он позволяет получать информацию об испытуемом как при его прямом (лицо само отвечает на все вопросы), так и при заочном тестировании.

44. Тест УСК позволяет устанавливать уровень субъективного контроля испытуемого лица за развитием событий в жизненно важных для него ситуациях.

45. Бланковые методики, представляющие собой наборы заданий различной степени сложности, которые предъявляются испытуемому лицу на карточках либо бланках. Тот должен найти правильный ответ, выбрав его из предлагаемых ему вариантов, или предложить свой индивидуальный вариант решения задачи.

Таблица 21.1

**Рекомендации специалистов по применению тестов
для разных категорий работников**

Вид теста	Для руководителей	Для специалистов	Для практиков
Опросник Шуберта	Обязательно	Необходимо	Возможно
Опросник отношений	Обязательно	Обязательно	Обязательно
Опросник «Уровень притязаний»	Обязательно	Обязательно	Возможно
Второй тест Айзенка	Обязательно	Дополнительно	Возможно
Четвертый тест Айзенка	Дополнительно	Обязательно	Возможно
Словесный тест Айзенка	Возможно	Возможно	Дополнительно
Опросник КОТ	Возможно	Дополнительно	Возможно
Тест «Выявление общих понятий»	Возможно	Дополнительно	Возможно
Опросник Айзенка, форма А	Обязательно	Дополнительно	Возможно
Опросник Айзенка, форма В	Дополнительно	Дополнительно	Дополнительно
Опросник Басса – Дарки	Возможно	Дополнительно	Дополнительно
Опросник Стрелляу	Дополнительно	По решению руководства	Дополнительно
ОСТ	Дополнительно	Возможно	Обязательно

Окончание табл. 21.1

Вид теста	Для руководителей	Для специалистов	Для практиков
Опросник Спилберга	Обязательно	Возможно	Возможно
Тест Томаса	Обязательно	Обязательно	Обязательно
УСК	Обязательно	По решению руководства	Обязательно
Опросник Леонгарда	Обязательно	Возможно	По решению руководства
Опросник Е. А. Климова	По решению руководства	По решению руководства	Возможно
Опросник уровня пригодности к руководящей работе	Обязательно	Возможно	Возможно
Прогноз применяется при приеме на работу и аттестации молодых специалистов)	Обязательно	Возможно	Обязательно
Порог активности	Обязательно	По решению руководителя	Возможно
ВСК	Обязательно	Возможно	Обязательно
ПСМР	Дополнительно	По решению руководителя	Обязательно
ССМР	Дополнительно	По решению руководителя	Обязательно
«Корректирующая правка»	Возможно	Обязательно	Обязательно
Качество отношений	Возможно	Дополнительно	По решению руководителя
Тренинг-тест	Возможно (дополнительно)	Возможно (дополнительно)	Возможно (дополнительно)
Тест Мюнстерберга	Возможно	По решению руководителя	По решению руководителя

Теперь рассмотрим, какие тестовые методики могут использоваться для оценки основных качеств работников.

- Для оценки мотивации труда:
 - опросник отношений;
 - опросник «Уровень притязаний».
- Для оценки уровня интеллектуального развития:
 - 2 и 4 интеллектуальные тесты Айзенка;
 - словесный тест Айзенка;
 - краткий ориентировочный тест (КОТ);
 - тест «Выявление общих понятий».
- Для оценки состояния эмоциональной сферы:
 - опросник Айзенка, формы А и В;
 - опросник Басса – Дарки.

4. Для оценки темперамента и индивидуальных психологических черт:
 - опросник темперамента Стрелляу;
 - опросник структуры темперамента (ОСТ);
 - шкала самооценки Спилбергера;
 - опросник К. Томаса;
 - опросник «Уровень субъективного контроля»;
 - дифференцированный диагностический опросник Е. А. Климова;
 - опросник Леонгарда.
5. Для оценки психологических черт:
 - простая сенсомоторная реакция (ПСМР);
 - сложная сенсомоторная реакция (ССМР);
 - методика «Корректирующая проба»;
 - методика «Количественные отношения»;
 - тренинг-тест.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Ниже приводится один из больших тестов (хотя и не самый большой), позволяющий, по мнению его авторов — М. Вудкока и Д. Фрэнсиса, — лучше понять себя и проанализировать собственные ограничения. Для его выполнения необходимо при согласии с приведенными положениями отметить соответствующие номера в таблице.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать принципиально важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне не трудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.

16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пойти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.

51. Мне относительно легко удается устанавливать отношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я, в общем, влияю на поведение окружающих.
63. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным на работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в событиях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблемы.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.

85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия для определения ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справиться с моими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял мои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нестандартное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне, как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Итого:

Заполнив таблицу, нужно подсчитать общую сумму отметок по столбцам и записать в соответствующие ячейки строки «итоги». На основании этих данных заполняется итоговая таблица, содержащая оценку сильных и слабых сторон личности руководителя.

Символ	Число баллов по итогу столбца предыдущей таблицы	Сильные стороны	Ранг (сильной стороны)	Обратный ранг (ограничения)	Ограничение
А		Способность управлять собой			Неспособность управлять собой
Б		Четкие ценности			Размытые ценности
В		Четкие личные цели			Смутные личные цели
Г		Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
Д		Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
Е		Творческий подход			Недостаток творческого подхода
Ж		Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
З		Понимание особенностей управленческого труда			Недостаток понимания особенностей управленческого труда
И		Способность руководить			Недостаток способностей руководить
К		Умение обучать			Неумение обучать
Л		Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив
			Сильные стороны	Ограничения	

В столбце «ранг» необходимо отразить место, которое заняло то или иное свойство личности в соответствии с набранными баллами по критерию их минимума. В столбце «обратный ранг» — поступить обратным способом — расположить места, исходя из критерия максимума баллов.

Теперь можно для наглядности заполнить еще одну таблицу, расположив в ней качества в порядке возрастания рангов.

№ в соответствии с прямым рангом	Сильные стороны	№ в соответствии с обратным рангом	Слабые стороны
А			
Б			
И т. д.			

Аналогичную таблицу можно получить не только самостоятельно, но и на основе мнений экспертов (подчиненных, коллег, руководителей), а затем сравнить их. Это даст дополнительный материал для самоанализа.

Примечание. Расшифровка ограничений.

1. Неумение управлять собой — неспособность в полной мере использовать свое время, энергию. Неумение, неспособность справляться со стрессами.
2. Размытость личных ценностей — отсутствие ясного понимания личных ценностей, их несоответствие существующим реалиям жизни.
3. Смутные личные цели — отсутствие ясного понимания целей личной и деловой жизни, их несоответствие требованиям работы.
4. Остановленное саморазвитие — отсутствие восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. Недостаточность навыка решать проблемы — неспособность к необходимым действиям и отсутствие стратегического подхода к делу.
6. Недостаток творческого подхода — неспособность генерировать свои новые идеи и использовать чужие.
7. Неумение влиять на людей — недостаточная способность обеспечить их участь и помощь, влиять на их решения.
8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда — непонимание мотивации работников и современной роли руководителя.
9. Слабые навыки руководства — отсутствие практических способностей добиться результатов от подчиненных.
10. Неумение обучать — отсутствие возможности помогать другим развивать свои способности.
11. Низкая способность формировать коллектив — неумение содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп.

Процесс тестирования может проводиться в двух вариантах: ручном, когда кандидат работает с бумажным вариантом тестов и опросников, и автоматизированном, когда тестирование проводится с помощью компьютера.

Обработка результатов тестирования также возможна в двух вариантах: ручном, когда работник службы УЧР обрабатывает результаты тестирования вручную или с помощью компьютера, или автоматизированном, когда результаты тестирования обрабатываются с помощью специальных программ.

При сравнительном анализе кандидатур рекомендуется осуществлять (в перечисленном порядке) выявление лиц, которые:

- › по своим психологическим параметрам явно не подходят для планируемой работы;

- › вызывают достаточно обоснованные подозрения о наличии у них каких-либо психических нарушений или черт характера, близких к пограничным состояниям, поэтому с ними, как и в предыдущем случае, дальнейшая работа также нецелесообразна;
- › не обладают качествами, противопоказанными для принятия на работу, но профессионально значимые качества у них пока не сформированы вообще либо сформированы недостаточно; в данном случае приглашать на собеседование можно только тех, у кого имеются перспективы быстрого обретения нужных качеств;
- › по своим психологическим характеристикам полностью либо частично соответствуют требованиям профессиограммы. Их рекомендуется практически без исключения допускать к повторному собеседованию.

ОРГАНИЗАЦИЯ НАЙМА СОТРУДНИКОВ

- Алгоритм оформления на работу
- Типы трудовых договоров
- Законодательство РФ о трудовых договорах
- Договор, заключаемый на неопределенной срок
- Особенности трудового контракта
- Договор с временными работниками
- Коллективный договор
- Порядок оформления приказа о приеме на работу
- Документы, с которыми работник должен быть ознакомлен при зачислении в организацию
- Привлечение сотрудников на основе договоров гражданско-правового характера
- Нетрадиционные формы найма

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Наем — совокупность мероприятий по предоставлению лицам, успешно прошедшим процесс отбора, статуса работников организации и документальному его закреплению в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством. Описание его процедуры рекомендуется иметь в письменном виде. Ее основными этапами являются:

- › объявление администрацией или службой УЧР решения;
- › ознакомление с условиями найма (проектом трудового договора);
- › подача заявления о приеме на работу на имя руководителя организации при согласии с его условиями;

На бланке заявления, помимо самого его текста, должно иметься согласие будущего непосредственного руководителя; подтверждение начальником службы УЧР наличия вакансии, резолюция руководителя организации, разрешающая прием; распоряжение исполнителю об оформлении документов; информация о заключении трудового договора, номере и дате издания приказа, номере личного дела.

- › оформление и подписание трудового договора (в необходимых случаях также приложений к нему, например о допуске к государственной или

коммерческой тайне, о полной материальной ответственности работника и пр.);

- › издание соответствующего приказа (распоряжения);
- › оформление трудовой книжки (или ее электронного варианта с 2017 г.) и внесение в нее соответствующих записей;
- › комплектование личного дела;
- › выдача удостоверения (пропуска).

Действующее российское законодательство запрещает необоснованный отказ в приеме на работу и какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав граждан или создание преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, языка, социального происхождения, имущественного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Запрещается отказ в приеме на работу беременным женщинам и матерям, имеющим детей, — он может быть обжалован в суде.

В то же время не считаются дискриминацией различия, исключения, предпочтения и ограничения при приеме на работу, определяемые свойственными данному виду деятельности требованиями и ограничениями, например отказ заключать трудовые контракты с лицами, не достигшими определенного возраста.

Обычно вновь принятому лицу определяется оговариваемый в приказе (распоряжении) о приеме на работу *испытательный срок*, предназначенный для проверки его соответствия будущим обязанностям, адаптации, овладения необходимыми знаниями и навыками, который не может превышать трех месяцев и в отдельных случаях — шести месяцев (по соглашению сторон он может быть и короче). В этот период на работника полностью распространяется действие законодательства о труде.

Если срок испытания истек, а человек продолжает работу, он считается выдержавшим испытание и последующее увольнение допускается только на общих основаниях.

После заключения с ним договора работник должен предоставить в службу ЧР копии:

- 1) паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;
- 2) трудовой книжки (если он только начинает трудовую деятельность, ее оформляет первый работодатель);
- 3) свидетельства государственного пенсионного страхования (в отношении тех, кто впервые приступает к работе, действует то же правило, что и с трудовой книжкой);
- 4) документов воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу);
- 5) документа об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний (если работа требует таковых или соответствующей подготовки).

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

С лицом, принятым на работу, в письменном (иногда в устном) виде заключается трудовой договор, который предполагает включение в деятельность организации и участие в ней личным трудом; выполнение определенного рода работы; подчинение внутреннему трудовому распорядку; оплату по заранее установленным нормам в соответствии с конечным результатом.

Выделяют три типа трудового договора для различных категорий работников.

1. С неквалифицированными лицами обычно заключается на ограниченный период (как работники, так и работодатели не заинтересованы в поддержании отношений на длительный срок, и те легко прерываются в случае появления недовольства у любой из сторон). Он имеет формальный характер (все пункты в нем предельно четко определены, в том числе санкции за их нарушение). Работники в его рамках обычно не обеспечиваются социальной защитой, не интегрированы в систему внутриорганизационных отношений, могут быть в любой момент сокращены при ухудшении рыночной ситуации. Но в случае повышения их квалификации возможно продление договора на иной основе, предполагающей определенные гарантии для сторон в условиях роста степени неопределенности ситуации.

2. С работниками, обладающими определенной квалификацией, представляющими интерес для организации, которые могут интегрироваться в ее структуру и находиться под воздействием механизмов внутрифирменной социальной защиты и поддержки в условиях неопределенности рыночной ситуации, когда нельзя предусмотреть всех деталей сделки, договор имеет более долговременный, чем предыдущий, характер. Принимая решение о его заключении, они могут делать выбор между широкой и узкой профессиональной ориентацией. Но, связывая себя договором, обеспечивающим специализированное рабочее место, работники одновременно уменьшают для себя возможность трудоустройства у других работодателей, что вызывает необходимость получения жестких гарантий занятости.

3. С узкими специалистами, обладающими уникальным опытом, приобретаемым только внутри данной организации, который практически невозможно использовать за ее пределами, договоры ориентированы на длительное взаимодействие, предполагают четкие гарантии занятости и социальной защищенности, инвестиции в человеческий капитал. Это надолго привязывает их многочисленными обязательствами к организации, что делает ее более защищенной от нежелательных увольнений таких работников по собственному желанию, позволяет легче преодолевать сложные ситуации.

Обе стороны в этих условиях оказываются взаимозависимыми, что нередко приводит к установлению между ними неформального соглашения, в том числе превращающего людей в сособственников или партнеров, что кардинальным образом меняет их статус.

С руководителями трудовой договор заключается так же, как и с любыми другими работниками. Однако для первого лица существуют определенные

особенности, поскольку руководитель является не просто работником, а единственным исполнительным органом организации, который решает все хозяйственные, управленческие и финансовые вопросы.

Во-первых, решение о найме (назначении или избрании на должность) первого лица принимают и должным образом оформляют собственники организации (например, общее собрание участников, единоличный собственник) или совет директоров (наблюдательный совет), если решение данного вопроса отнесено уставом к его компетенции. Трудовой договор при этом подписывает либо его председатель, либо лицо, им уполномоченное.

Во-вторых, трудовой договор с руководителем может иметь ряд дополнительных условий, в частности:

- заключаться на срок, не превышающий пять лет;
- предусматривать максимальный испытательный срок до шести месяцев;
- допускать работу по совместительству только с разрешения уполномоченного органа юридического лица, собственника его имущества либо уполномоченного им лица (органа);
- возлагать полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный организации;
- включать дополнительные основания для прекращения договора, перечисленные в ст. 278 Трудового кодекса РФ.

Если собственник организации существует в единственном числе, управленческая деятельность осуществляется им без заключения какого-либо договора, в том числе и трудового. При этом он подлежит обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством и имеет право на оплату больничного листа в общем порядке.

В соответствии с ТК РФ трудовые договоры могут заключаться в трех вариантах.

I. На неопределенный срок (договор трудового найма), который не предусматривает возникновения у работника права на имущества организации и участие в распределении прибыли (тот может лишь присутствовать на собраниях без права голоса). Вопрос о возможности возникновения дополнительных прав (например, участие в управлении) решается собственником; гарантии работникам содержатся в национальном трудовом законодательстве.

II. Срочный трудовой договор (контракт) заключается, если трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок (например, при замещении временно отсутствующих сотрудников или на сезонных работах).

Контракт, имеющий письменную форму, представляет собой индивидуальное соглашение между работником и организацией, которое содержит положения о взаимных правах, обязанностях и ответственности, конкретизирует отдельные из них. Он может учитывать личные особенности сотрудника, возлагать на стороны дополнительную ответственность, содержать индивидуальные льготы и гарантии, допускать участие сотрудника в управлении, распределении прибыли. При этом в процессе переговоров об условиях контракта считается уместным и психологически оправданным торг.

Положения контракта подразделяются на:

1) *основные*, которые распространяются на вопросы, касающиеся сроков его действия, содержания трудовой деятельности, места и условий ее осуществления; режима труда и отдыха; обязательств администрации по оплате и социальным льготам; возможности переподготовки и повышения квалификации; ответственности за неисполнение обязательств; оснований для расторжения; порядка рассмотрения споров; условий совмещения или выполнения обязанностей другого лица на время его отсутствия, испытательного срока, соблюдения коммерческой тайны и т. п.;

2) *дополнительные* (факультативные), связанные с социальными гарантиями (оказание материальной помощи при уходе в отпуск, предоставление автомобиля, компенсация тех или иных расходов, помощь в обеспечении жильем и т. п.), участием в управлении, возможностью приобретать акции. Они не влияют на сам факт заключения договора, зависят от соглашения между сторонами и не могут ухудшать положения работника.

В западных фирмах сегодня принято включать в контракт следующие пункты о гарантиях работникам:

- занятости при эффективной работе;
- обеспечения безопасных и здоровых условий труда;
- справедливого отношения со стороны администрации и служб УЧР;
- возможности конкурентоспособных заработков;
- получения дополнительных льгот и участия в прибылях,
- права на высказывание личного мнения по вопросам организационной жизни;
- повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- создания условий карьеры.

В соответствии с контрактом работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности, подчиняться внутреннему трудовому распорядку, а организация обязуется выплачивать заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством, действующими коллективными договорами и соглашениями.

Лица, работающие по контракту, не имеют права уволиться по собственному желанию до истечения его срока, а работодатель может не возобновлять контракт без объяснения причин. Однако в ряде случаев в контракте могут быть оговорены условия досрочного прекращения (например, при выплате неустойки).

Типовой формы трудового договора в России пока не существует, и обычно каждая организация создает свой его вариант, однако при этом стараются придерживаться общепринятой схемы, которая выглядит следующим образом:

- > общие положения (стороны, сроки действия, условия, испытательный срок);
- > обязательства работника (сам предмет контракта);
- > обязательства организации (условия труда, социальное обеспечение, вознаграждение, социальное обслуживание);
- > ответственность сторон;

- › основания и порядок расторжения;
- › порядок разрешения трудовых споров.

III. *Договор с временными работниками* не предусматривает испытаний; может быть расторгнут ими при предупреждении за три дня, а администрацией при:

- › остановке работ по производственным причинам более чем на неделю;
- › временной нетрудоспособности работника более двух недель;
- › неисполнении им служебных обязанностей.

Необходимо также упомянуть о коллективном договоре. Его основными моментами являются:

- › занятость;
- › формы, системы, размер оплаты труда;
- › пособия, доплаты, механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, выполнения показателей договора;
- › продолжительность рабочего времени и времени отдыха;
- › переобучение, льготы для обучающихся;
- › добровольное и обязательное медицинское страхование;
- › экологическая безопасность, охрана труда;
- › контроль за выполнением условий договора;
- › ответственность сторон;
- › обязательство воздерживаться от забастовок при выполнении статей, входящих в договор.

ОФОРМЛЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

На основании трудового договора составляется приказ по форме Т-1 в одном экземпляре на всех принятых (за исключением направленных вышестоящей организацией). При его оформлении указываются наименование структурного подразделения, должность (специальность, профессия), срок испытания, если таковое работнику устанавливается, условия приема и характер предстоящей работы (по совместительству, в порядке перевода из другой организации, для замещения временно отсутствующего работника, для выполнения определенной работы и др.).

Приказ (распоряжение) подписывается руководителем организации или уполномоченным на это лицом и объявляется работнику под расписку до начала работы.

Приказ о приеме на работу содержит, таким образом, следующие основные элементы.

1. Наименование организации (строго в соответствии с уставом, положением о ней; сокращенное наименование употребляется только в том случае, если оно зафиксировано в уставе).

2. Код организации по ОКПО (Общероссийскому классификатору предприятий и организаций). Этот код присваивается ей во время регистрации органами статистики. Если он неизвестен, о нем можно получить информацию у главного бухгалтера.

5. Фамилия, имя, отчество работника (в соответствии с паспортными данными).

6. Наименование структурного подразделения, профессия (должность) в соответствии со штатным расписанием предприятия, структурой и штатной численностью (для работников, имеющих право на льготную пенсию, — строго в соответствии с нормативными документами).

7. Испытательный срок, если работнику устанавливается испытание при приеме на работу. «Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций шести месяцев...» (ст. 70 ТК РФ). Испытательный срок устанавливается работодателем однажды, при приеме на работу, и не может быть продлен по его инициативе в период его прохождения работником.

Целесообразно организовывать регулярные личные встречи первых лиц организации с работниками, прошедшими испытательный срок и успешно адаптировавшимися в ней.

При оформлении проекта приказа сотрудник службы УЧР проставляет месяц и год его издания (дата и номер вписываются вручную после подписания приказа руководителем). Идеально, если дата подписания приказа и дата зачисления сотрудника на работу совпадают.

После оформления проекта приказа (распоряжения) о приеме работника (-ов) на работу он визируется всеми заинтересованными лицами. В зависимости от структуры организации ими могут быть:

- 1) руководитель службы УЧР;
- 2) руководитель отдела труда и заработной платы;
- 3) непосредственный руководитель (руководитель структурного подразделения, в которое работник поступает на работу);
- 4) работник бухгалтерии.

Последним непосредственно перед подписанием приказа первым лицом свою визу ставит сотрудник юридической службы.

Проект приказа визируется на лицевой стороне первого экземпляра для того, чтобы подлинник хранился вместе с визами ответственных должностных лиц. Визирование проекта документа — это оценка его сущности, своевременности и целесообразности, а также соответствия действующим законодательным и нормативным актам. Визирующая подпись ответственного должностного лица означает, что с точки зрения его компетенции в тексте данного документа не содержится никаких нарушений.

После визирования руководитель подписывает первый экземпляр приказа. Если для оформления лицевого счета работника, а также предъявления документов различным проверочным комиссиям требуется подлинник, а не копия приказа (распоряжения) о приеме на работу, необходимо подписывать два его экземпляра.

После подписания приказа руководителем сотрудник службы УЧР регистрирует его в журнале или картотеке регистрации приказов о приеме, переводе,

увольнении работников организации, хотя на практике из-за большого объема работы об этой процедуре часто забывают.

Приказ работодателя о приеме на работу, содержание которого должно полностью соответствовать условиям заключенного трудового договора, объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня его подписания.

Заверенные работником службы УЧР копии приказа (распоряжения) о приеме распределяются в следующем порядке:

- 1) первый экземпляр передается в бухгалтерию;
- 2) второй подшивается в личное дело работника;
- 3) третий — в дело «Приказы о приеме, переводе, увольнении работников предприятия. Копии» с целью ведения информационно-справочной работы.

По требованию работника работодатель обязан выдать ему заверенную копию приказа (распоряжения), чтобы обеспечить реальную возможность контроля оформления его приема на работу. При отсутствии приказа работник вправе потребовать от работодателя его издания.

При оформлении приказа в соответствии с ТК РФ работник должен представить:

- 1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- 2) трудовую книжку за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- 3) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- 4) документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- 5) документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

В отдельных случаях с учетом специфики работы может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.

Требовать предоставить какие-либо иные документы, например справки, характеристики, рекомендательные письма, расписки, обязательства и т. п., закон запрещает.

Приказ и перечисленные в законе документы составляют основу личного дела сотрудника.

При заключении трудового договора специалист службы УЧР под расписку знакомит принимаемого работника с локальными нормативными актами предприятия и другими документами:

- 1) коллективным договором и соглашениями (если они заключались);
- 2) правилами внутреннего трудового распорядка;
- 3) инструкцией по технике безопасности, противопожарной безопасности;
- 4) положением по охране труда;
- 5) положением о служебной, коммерческой тайне, перечнем сведений, содержащих таковую;
- 6) положением об оплате труда, о премировании;

- 7) положением об обработке персональных данных;
- 8) положением о структурном подразделении, в которое принимается работник;
- 9) должностной инструкцией, заверенная сотрудником службы УЧР копия которой также под расписку выдается работнику на руки.

Во избежание споров целесообразно составить отдельный акт или сделать в приказе о приеме на работу отметку об ознакомлении с указанными документами, подтвержденную отдельной подписью сотрудника. Иначе в последующем привлечь его к ответственности за несоблюдение этих актов будет затруднительно.

На основании приказа о приеме на работу представителем службы УЧР вносится соответствующая запись в трудовую книжку и заполняется личная карточка.

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА РАБОТНИКА

Унифицированная форма № Т-2. Личная карточка работника заполняется сотрудником службы УЧР на лиц, принятых на работу, на основании соответствующего приказа (распоряжения), паспорта или иного документа, удостоверяющего личность, трудовой книжки или документа, подтверждающего трудовой стаж, страхового свидетельства государственного пенсионного страхования, документов воинского учета, документа об образовании, свидетельства о наличии квалификации или специальных знаний (при поступлении на работу, требующую таковых), а также сведений, сообщенных о себе работником. В отдельных случаях, исходя из специфики работы, необходимо предъявление дополнительных документов. При изменении сведений о работнике в его личную карточку вносятся соответствующие данные, заверяемые подписью сотрудника службы УЧР.

Унифицированная форма № Т-2
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301002

наименование организации

Дата составления	Табельный номер	Идентификационный номер налогоплательщика	Номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования	Алфавит	Характер работы	Вид работы (основная, по совместительству)	Пол (мужской/женский)

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА работника

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Трудовой договор

номер	
дата	

1. Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

2. Дата рождения _____	_____	Код
3. Место рождения _____	_____ день, месяц, год	_____ по ОКАТО
4. Гражданство _____	_____	_____ по ОКИН
5. Знание иностранного языка _____	_____ наименование _____ степень знания	_____ по ОКИН
6. Образование _____	_____ среднее (полное) общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное	_____ по ОКИН

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу			
	Код по ОККО			

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу			
	Код по ОККО			
Послевузовское профессиональное образование _____	_____ по ОКИН			

Наименование образовательного, научного учреждения	Документ об образовании, номер, дата выдачи	Год окончания
	Направление или специальность по документу	
	Код по ОККО	

7. Профессия _____	_____ основная	_____ по ОКПДТР	Код
	_____ другая	_____ по ОКПДТР	

8. Стаж работы (по состоянию на « _____ » _____ 20 ____ г.):

Общий _____ дней _____ месяцев _____ лет

Непрерывный _____ дней _____ месяцев _____ лет

Дающий право на надбавку за выслугу лет _____ дней _____ месяцев _____ лет

9. Состояние в браке _____ по ОКИН _____

10. Состав семьи:

Степень родства (ближайшие родственники)	Фамилия, имя, отчество	Год рождения
1	2	3

IV. АТТЕСТАЦИЯ

Дата аттестации	Решение комиссии	Документ (протокол)		Основание
		номер	дата	
1	2	3	4	5

V. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Дата		Вид повышения квалификации	Наименование образовательного учреждения, место его нахождения	Документ (удостоверение, свидетельство)			Основание
начала обучения	окончания обучения			наименование	серия, номер	дата	
1	2	3	4	5	6	7	8

VI. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

Дата		Специальность (направление, профессия)	Документ (диплом, свидетельство)			Основание
начала переподготовки	окончания переподготовки		наименование	номер	дата	
1	2	3	4	5	6	7

VII. НАГРАДЫ (ПООЩРЕНИЯ), ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ

Наименование награды (поощрения)	Документ		
	наименование	номер	дата
1	2	3	4

VIII. ОТПУСК

Вид отпуска (ежегодный, учебный, без сохранения заработной платы и др.)	Период работы		Количество календарных дней отпуска	Дата		Основание
	с	по		начала	окончания	
1	2	3	4	5	6	7

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ,
на которые работник имеет право в соответствии с законодательством

Наименование льготы	Документ		Основание
	номер	дата выдачи	
1	2	3	4

X. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

XI. ОСНОВАНИЕ ПРЕКРАЩЕНИЯ
ТРУДОВОГО ДОГОВОРА (УВОЛЬНЕНИЯ)

Дата увольнения « » 20 г.

Приказ (распоряжение) от « » 20 г.

№

Работник
кадровой службы
Работник

_____ должность

_____ личная подпись

_____ расшифровка подписи

_____ личная подпись

ПРИВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ НА ОСНОВЕ ДОГОВОРОВ
ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО ХАРАКТЕРА

В случае необходимости выполнения конкретной разовой работы, если ее нельзя сделать собственными силами, исполнителя совсем не обязательно зачислять в штат организации. Он может быть привлечен на основе договора гражданско-правового характера (договора подряда), который часто называют трудовым соглашением. Этот договор предполагает выполнение определенной работы за вознаграждение по созданию нового имущества или оказанию технических услуг.

Подобного рода договоры имеют следующие особенности.

1. Заключаются не только с физическим, но и с юридическим лицом и регулируются не трудовым, а гражданским законодательством, основываются на принципе равенства, а не подчиненности сторон, поэтому здесь иной объем прав и обязанностей участников, порядок расторжения и его правовые последствия.

2. Имеют предметом не саму деятельность, труд «от» и «до» (выполнение работы по определенной специальности, квалификации или должности), а ее результат, определяемый заказчиком и закрепленный в самом договоре. В соответствии с ним подрядчик обязывается на свой страх и риск выполнить определенную работу по заданию заказчика из своих или его материалов, а тот — принять и оплатить ее по предъявлению. Именно этот результат и оплачивается. Каким образом он будет получен, для заказчика значения не имеет.

3. Не предусматривают включение исполнителя в трудовой коллектив, подчинение правилам внутреннего трудового распорядка, указаниям администрации, действия предусмотренных трудовым законодательством льгот, гарантий, имущественных обязанностей по отношению к исполнителю. Подрядчик сохраняет положение самостоятельного хозяйствующего субъекта (сам организует работу и определяет степень ее выполнения, трудится за свой счет и на свой страх и риск).

4. Предусматривают ответственность исполнителей не только за прямой материальный ущерб, причиненный в связи с исполнением обязанностей, но и ответственность за упущенную выгоду, недополученные доходы. Ущерб возмещается, как правило, в полном объеме; также могут присутствовать и штрафные санкции.

Данный вид договора применяется чаще всего в строительстве. В нем должны присутствовать следующие реквизиты: номер договора, место действия, дата заключения, данные заказчика, подрядчика, содержание работ, их ориентировочная стоимость, сроки выполнения, порядок использования материалов, обязанности и ответственность сторон и ее особенности, если невозможность выполнения договора возникла при возникновении форс-мажорных обстоятельств, размер вознаграждения, адреса сторон, подписи, печать юридического лица. Стандартной формы такого договора не существует.

Имеются следующие разновидности договора подряда.

Договор-поручение, заключающийся в том, что одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени другой стороны (доверителя) и за его счет определенные действия (например, привлечь необходимых работников).

Авторский договор предполагает, что автор обязан создать и передать заказанное или готовое произведение для использования, а пользователь — использовать или начать использование этого произведения предусмотренным договором способом в обусловленном им объеме и в определенный срок уплатить автору установленное договором вознаграждение.

Договор о выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ предполагает, что исполнитель обязуется произвести их в соответствии

с заданием (создать образцы нового изделия и проектно-конструкторскую документацию на него, новую технологию производства или иное производственное новшество), а заказчик обязуется принять и оплатить работу.

НЕТРАДИЦИОННЫЕ ФОРМЫ НАЙМА

Сегодня в России еще достаточно широко распространено явление так называемого черного найма, суть которого — использование работодателями недобросовестных приемов по отношению к нанимаемым сотрудникам (чаще всего речь идет о невыполнении ими заявленных обязательств). Такая практика имеет несколько разновидностей:

- > конвейерный найм состоит в том, что квалифицированному кандидату на рядовую должность обещают высокую заработную плату после прохождения испытательного срока, во время которого выплачивают мизерные суммы. Но при этом сам срок, вопреки закону, продлевается, пока работник не уходит добровольно. Есть и более жесткий вариант — когда людей попросту выбрасывают на улицу и заменяют новыми, чтобы подстегнуть усердие остальных, а иногда — чтобы сотрудник не успел слишком освоиться в организации;
- > найм с подставой применяется и при найме менеджеров высокого уровня. Нанимаемому предлагают очень большую зарплату и всяческие льготы, но, как только становится ясно, что схема уже опробована, понятна и налажен весь бизнес-процесс, организатора тут же увольняют или начинают применять драконовскую систему штрафов и придинок по любому поводу, пока тот не уйдет сам;
- > найм в подставные фирмы или через подставных посредников, которые перед выплатой заработной платы могут исчезнуть.

Защитой от черного найма является тщательное документальное оформление всех условий работы через трудовой контракт, поскольку только тогда работник может отстоять свои права в случае произвола работодателей.

В Японии (а также в некоторых корпорациях США) много десятилетий существует возникшая после Второй мировой войны уникальная система пожизненного найма, которой охвачено примерно треть рабочей силы. Она подразумевает, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там, регулярно продвигаясь по службе в соответствии с возрастом и стажем работы в ней (за это время в ее рамках он может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности).

В системе пожизненного найма работник не может быть уволен, если он не совершил тяжкого уголовного преступления и работает в компании до официального выхода на пенсию в возрасте 55 лет. Досрочное увольнение — суровое наказание, так как после этого практически невозможно устроиться на другую работу с такой же заработной платой и гарантией занятости.

Японские компании предоставляют работникам ряд льгот и программ помощи для того, чтобы обеспечить большие достижения и высокий уровень приверженности своих сотрудников. Здесь используется принцип старшин-

ства в оплате труда, которая автоматически повышается за стаж; при женитьбе и рождении ребенка полагается надбавка 20–25%; и пр.

Хотя эти программы оказывают незначительное влияние на фактические результаты труда, они способствуют воспитанию у сотрудников чувства преданности организации.

Выходящему на пенсию компания выплачивает единовременное пособие, равное его зарработку за пять-шесть лет. Пенсии или социального обеспечения он не получает.

Преимущество пожизненного найма состоит в том, что он создает уверенность в завтрашнем дне, поэтому каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с организацией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от ее процветания.

Вместе с тем пожизненный найм имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на работников в крупных компаниях, но даже они в случае ухудшения финансового положения все равно проводят увольнения, так как соглашения о пожизненных гарантиях занятости не записаны в официальных документах и носят характер социального договора.

Как правило, гарантированным является пожизненный найм только для тех работников корпорации, которые обладают компетентностью, специфической только для данной компании, и демонстрируют желание ее совершенствовать. Кроме того, пожизненный найм относится именно к организации в целом, поэтому любой работник может быть направлен в ее зарубежные филиалы или провинциальные отделения.

- Понятие адаптации
- Этапы и задачи адаптации
- Виды адаптации
- Условия успеха адаптации
- Сложности адаптации
- Адаптация работы к человеку
- Введение в организацию
- Введение в подразделение и должность
- Планирование адаптации
- Роль руководителя в процессе адаптации
- Особенности адаптации руководителей
- Стратегии адаптации руководителей
- Особенности адаптации женщин
- Особенности физиологической адаптации к режиму работы

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ

В общем смысле *адаптацией* является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению эффективности. В управлении ЧР этим термином обозначается:

1) совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы УЧР и облегчающих новому работнику овладение незнакомыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде. В любой организации целесообразно иметь положение об адаптации, описывающее соответствующие процедуры;

2) совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к ней, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

Обычно адаптация на «самотеке» продолжается 1–1,5 года, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев. Однако в целом период освоения всех тонкостей работы, позволяющий человеку стать хорошим специалистом, компетентным не только в своей, но и в смежных областях, длится не менее пяти лет.

Началом процесса адаптации является момент, когда человека заинтересовала возможность работы в организации; завершением — превращение нового сотрудника в полноправного члена трудового коллектива.

Выделяются следующие этапы адаптации.

1. Ознакомительный (ориентация), охватывающий примерно месяц. В его рамках происходит знакомство нового сотрудника с организацией, обязанностями и правами, перспективами, возможностями (за этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках и недостаточно времени, чтобы сдать), оценка уровня подготовленности к работе.

2. Этап вхождения (собственно адаптация) продолжительностью до года, когда достигается овладение системой знаний и навыков, необходимых для выполнения профессиональных требований, адаптация в целом к новому коллективу.

3. Интеграционный (функционирование), в рамках которого разрозненные прежде знания и навыки систематизируются, углубляются и совершенствуются, формируются как единый комплекс. Работник приобретает высокую квалификацию, превращается в специалиста, способного самостоятельно работать, получать удовлетворение от своего труда, стремиться к совершенствованию.

Конкретными задачами адаптации могут быть:

- > ускорение достижения приемлемых показателей в работе;
- > облегчение освоения тонкостей корпоративной культуры, вхождения в коллектив; формирование преданности организации;
- > снижение тревожности, неуверенности, рост удовлетворенности трудом;
- > сокращение текучести кадров;
- > экономия времени окружающих на помощь и консультации;
- > достижение в результате общей экономии затрат.

Принято различать *первичную* (для лиц, не имеющих трудового опыта), связанную, как правило, с большими трудностями, и *вторичную* (для работников данной организации) адаптацию, обычно протекающую быстрее и не требующую особой помощи со стороны руководителя и коллег.

Элементом первичной адаптации можно считать *профессиональную ориентацию*, представляющую собой комплекс организационно-воспитательных мероприятий, направленных на ознакомление заинтересованных лиц с существующими видами деятельности, выявление склонности и пригодности к ним, показ их престижа, привлекательности и значимости, формирование личной predispositionности, помогающих молодым людям принять соответствующее решение.

По *направленности* выделяют несколько видов адаптации.

Организационная состоит в приспособлении к новому месту работы, правилам и порядкам, способам действий (для начала в стандартных ситуациях).

Профессиональная заключается в активном освоении работы, ее тонкостей, специфики, навыков, приемов, техники и технологии. На ее успешность влияют:

- › особенности рабочей среды;
- › опыт, знания, умения, навыки;
- › мотивация (интересы, чувство долга, стремление к профессиональному росту); индивидуально-психологические свойства личности (коммуникативность, активность, доброжелательность и пр.);
- › помощь со стороны руководителя и коллег (обучение, консультирование), стимулирование и контроль;
- › особенности производственных заданий.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха и пр. особых сложностей не представляет. Она протекает достаточно быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также характеристики самих этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация — к коллективу и его нормам, ценностям, особенностям взаимоотношений, своей новой роли и статусу; к руководству и коллегам может быть связана с немалыми трудностями (обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой препятствий, переоценкой значения теоретических знаний и инструкций и недооценкой важности живого человеческого общения, практического опыта и пр.).

Социально-экономическая адаптация — к уровню и способам получения доходов.

Успех адаптации обусловлен:

- › высоким исходным уровнем знаний, опыта и навыков человека (работники с высшим образованием легче адаптируются), способностью предвидеть основные негативные факторы, с которыми он может столкнуться и умением быстро на них реагировать;
- › интересом к организации и новой работе;
- › благоприятными условиями труда, психологическим климатом;
- › обладанием необходимыми волевыми и психологическими качествами (упорством, хладнокровием, терпением и т. п.);
- › удовлетворенностью системой и уровнем вознаграждения;
- › хорошей организацией самого процесса адаптации, своевременной помощью окружающих, прежде всего руководителя, и пр.

Признаками успешной адаптации являются:

- › овладение в необходимом объеме системой профессиональных знаний и навыков;
- › наличие интереса к работе, которая начинает играть все более значительную роль в жизни, ощущение связи успеха с профессией, стремление к совершенствованию;
- › неукоснительное выполнение требований трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка;
- › высокая информированность о делах организации;

› хорошие отношения в коллективе, ощущение психологического комфорта.

В целом адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил базовые профессиональные знания, умения и навыки, принят коллективом, овладевает традициями и ценностями компании.

По окончании адаптационного периода для подведения итогов и выяснения удовлетворенности работника и руководителя структурного подразделения ее результатами, заместитель генерального директора по персоналу проводит с ним собеседование.

В то же время адаптация связана с немалыми трудностями, основными из которых считаются:

- › негативное отношение на первых порах окружающих (руководителя и коллектива);
- › необходимость выполнения новых обязанностей часто в непривычных условиях, при отсутствии необходимого опыта и навыков и непригодности многих прежних, поэтому значительная подверженность стрессам;
- › несоответствие представлений и реальности (неудовлетворенность возможностями организации, обманутые ожидания и т. п.);
- › сложность разрыва прежних связей и привыкания к новым нормам.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное — *адаптация работы к человеку*, что предполагает:

- › организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики;
- › гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени в соответствии с индивидуальными особенностями людей;
- › построение структуры организации (подразделения) и распределение трудовых функций и конкретных заданий, исходя из личных способностей работников;
- › индивидуализацию системы стимулирования.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

Организационные мероприятия (индивидуальные и коллективные) в рамках процесса адаптации можно объединить в две группы: связанные с введением в организацию и связанные с введением в подразделение и должность. В компании «Тойота», например, они продолжаются 4 дня.

Введение в организацию обычно осуществляется службами УЧР в основном в форме курса *общей ориентации*, который читается группе вновь принятых работников. Здесь происходит их ознакомление с организацией, ее политикой, в том числе в кадровой сфере, условиями труда, правилами поведения, основными требованиями к работе. В западных фирмах, в частности, новичкам обычно сообщаются следующие сведения:

- › *об организации в целом* (история, традиции, виды деятельности, структура, руководство, продукция, потребители, приоритеты развития, цели, проблемы, руководители, внешние связи);

- › о *порядках* (права и обязанности работников, требования к внешнему виду, поведению, дисциплина, внутренние отношения, охрана коммерческой тайны и пр.);
- › о *социальной политике* (поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию, социальный пакет, организация отдыха, условия парковки машин, пользования телефоном для личных целей и пр.);
- › об *оплате труда* (формы и системы вознаграждения, условия премирования и пр.);
- › о *дополнительных льготах* (страхование, выходные пособия, возможности обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров, пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, материальная помощь);
- › об *охране труда и технике безопасности* (риск, связанный с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, способы поведения при несчастных случаях и оповещения о них, требования к здоровью и запреты, например курения);
- › о *вопросах, связанных с управлением ЧР* (условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок; отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы; поощрения и взыскания; потери от прогулов, опозданий, несчастных случаев, трудовая дисциплина, механизм компенсации ущерба, нанесенного работником организации);
- › об *условиях работы* (рабочее время и его режимы, порядок предоставления отпусков и отгулов; оплата выходных, сверхурочных, выплаты по больничным листам, отпуска по беременности и родам, отпуска по уходу за детьми);
- › об *участии работников в управлении*;
- › об *экономическом положении организации* (стоимость оборудования, прибыли, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев) и пр.

Существенную роль в деле адаптации играют печатные информационные материалы, которые постоянно находятся под рукой и дают возможность воспринимать информацию вне зависимости от эмоций или чьего-либо воздействия (например, со стороны руководителя во время беседы); помогают быстро ознакомиться с новой обстановкой, задавая минимум вопросов.

Индивидуальное введение в организацию начинается сразу же после принятия предложения о работе путем предварительного рассказа о ней, предоставления книг, брошюр, буклетов и т. п. Его элементом может быть специальная памятка работника, содержащая сведения о ней, ее структуре, производственном процессе, условиях трудоустройства, социальной политике, льготах, медицинском обслуживании, требованиях к дисциплине и пр.

Введение в подразделение может быть индивидуальным и коллективным (если подразделение крупное). В последнем случае для группы новичков организуется курс *специальной ориентации* (в небольшом подразделении в рамках личной

беседы необходимую информацию сообщает непосредственный руководитель), в котором рассматриваются следующие вопросы:

- › цели, приоритеты деятельности подразделения, его значение для организации, технологии и особенности работы; ожидаемые результаты, внутренние и внешние отношения и связи;
- › процедуры, правила, предписания, касающиеся выполнения работы, оформления документов, а также поведения при пожарах и авариях; правила техники безопасности и гигиены;
- › персональные обязанности и ответственность, правила поведения на рабочем месте, ожидаемые результаты; контроль и оценка исполнения;
- › правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- › продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные, замены;
- › список документов, с которыми необходимо ознакомиться в первую очередь; основания для определения *текущей ставки* зарплаты; границы повышения ее для данной должности, основание, на котором оплата привязывается к показателям работы, приобретению и использованию навыков;
- › информирование о несчастных случаях и опасности; виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- › личная информация (где что взять, как ремонтировать, у кого просить помощь, как действовать в случае опоздания, болезни, необходимости получить отгул; организация отдыха, перерывов, приема пищи; порядок осуществления телефонных разговоров личного характера);
- › возможность обучения, повышения квалификации;
- › осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, различных специальных служб;
- › отношения с работниками, не принадлежащими к подразделению;
- › знакомство с будущими коллегами.

Индивидуальное введение в должность завершается на рабочем месте непосредственным руководителем или специальным наставником (некоторые западные фирмы проводят специальные однодневные семинары по управлению адаптацией).

Оно является длительным процессом, занимающим много дней, в том числе после того, как человек уже начинает работать (ибо за один раз новые сотрудники могут воспринять ограниченное количество информации). Но первый день оставляет самые глубокие впечатления, поэтому в этот момент к новичкам нужно относиться особенно дружелюбно. Прежде всего, это касается выпускников учебных заведений, поскольку они еще не работали и им нужно больше и подробнее все объяснять и показывать перспективы, делать акцент на взаимосвязи работ.

Введение в должность планируется в письменной форме, а его ход тщательно контролируется с помощью специальной карточки, которую заполняет руководитель. Для этого службой УЧР составляется программа адаптации — до-

кумент оперативного планирования, нацеленный на оптимизацию поведения работника и постепенное приспособление к новым условиям.

Она согласовывается с непосредственным руководителем и включает перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков их выполнения и ответственных. На основе программы разрабатываются план становления работника в должности (специальности), план-график оказания ему помощи, план организационного и иного обеспечения процесса адаптации и пр.

Программа предусматривает профессиональную и социально-организационную адаптацию. Первая включает освоение профессиональных навыков, а также профессионально необходимых качеств личности. Вторая включает усвоение роли и статуса занимаемой должности (рабочего места) и места подразделения в общей организационной структуре, приспособление к ближайшему социальному окружению в коллективе, к стилю работы руководителей и сотрудников, к особенностям межличностных отношений.

План-график введения в должность составляется непосредственным руководителем с запасом времени 10–15% (но на самом деле незаметно осуществляется досрочное освоение работы, что повышает уверенность, моральный дух, самооценку нового работника, доверие руководству).

План подписывается непосредственным руководителем и сотрудником, утверждается генеральным директором и ставится на контроль.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы (но как таковая проверка по психологическим причинам должна быть минимальной). Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, исполнительности, складывающихся взаимоотношениях в коллективе, определить потребность в дополнительном обучении и т. п.

Перед приходом новичка руководитель обязан проверить, подготовлено ли для него рабочее место, проинформированы ли будущие коллеги, кто будет назначен наставником, подготовлены ли документы и материалы, с которыми тому придется работать в первый день, еще раз просмотреть план-график введения в должность, определить, в какой форме будет осуществляться адаптация (наставничество; семинары, индивидуальные беседы; постепенное усложнение задач и т. п.) и к каким задачам новичок может приступать сразу.

Новому работнику нельзя давать сразу трудных заданий, а начать для укрепления уверенности в себе и желания работать с поручений средней сложности, не забывая о необходимости инструктирования. Это позволит ему с ними успешно справиться и при этом почувствовать удовлетворение.

В процессе индивидуального введения в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе; о будущих коллегах, особенно тех,

у кого трудный характер (в шутливой форме), и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета.

В результате у человека складывается ощущение, что его ждали, к его приходу готовились. Это позволяет уменьшить психологическую боязнь провала, избежать на первых порах многих ошибок, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению, а тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода (наибольшее число новичков покидает организацию в течение трех месяцев).

Психологи отмечают, что непосредственно перед переходом на новую работу чувство уверенности у человека обычно бывает высоким, но затем падает до минимума в связи с утратой прежнего статуса и авторитета. На новом месте он весьма опасается не справиться с должностью, показать недостаток опыта и знаний, некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения.

В период адаптации человек должен спокойно ознакомиться с новой обстановкой, чтобы легче и быстрее войти в нее, понять расстановку сил, формальные и неформальные взаимоотношения коллег и руководства, их личные цели, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими.

Не рекомендуется проявлять оригинальность, излишнюю инициативу, самостоятельность, участвовать в конфликтах, привлекать к себе этим внимание. Наоборот, нужно аккуратно и своевременно выполнять работу, как можно больше спрашивать и уточнять (новички же из-за низкой самооценки боятся задавать вопросы, чтобы не показаться хуже).

По завершению адаптации уверенность в себе снова повышается, снижается нервозность, тревожность за свое будущее, формируется необходимое отношение к работе и к окружающим, возникают стимулы к дальнейшему развитию и совершенствованию. Таким образом, эта процедура ослабляет негативные моменты, связанные с переходным периодом.

Успешной адаптации во много способствует наставник — опытный сотрудник, ответственный за развитие, профессиональное обучение, содействующее социальной адаптации вновь принятого работника. Им может быть человек, достигший уровня старшего специалиста (у одного наставника может быть до пяти подопечных). С его помощью решаются вопросы личного и профессионального развития, ориентации в организации и подразделении и пр. Наставник заинтересован, чтобы подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев оценки его самого. Наставникам может устанавливаться доплата в соответствии с Положением об оплате и стимулировании труда.

ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ

Адаптация различных категорий работников характеризуется определенной спецификой.

Для вновь принятых лиц, не имеющих специальности, необходимых знаний, умений и навыков, проводится производственное обучение на рабочем

месте в соответствии со стандартом управления качеством серии ИСО-9000 «Персонал. Подготовка и повышение квалификации», которое заканчивается экзаменом с присвоением соответствующего квалификационного разряда по определенной профессии (специальности).

Для лиц, обладающих необходимой квалификацией, адаптация проходит на рабочем месте под руководством наставника.

Руководители, как правило, проходят адаптацию в должности на один уровень ниже планируемой и обязаны за этот период освоить участки работы своих будущих подчиненных.

В период адаптации руководителей и специалистов знакомят с организационной структурой и деятельностью не только подразделения, куда они непосредственно приняты, но и с другими подразделениями и организацией в целом, проводят стажировки по их профилю на производстве, обеспечивают материалами по истории организации, ее структуре, системе управления, миссии и пр.

Им (в зависимости от занимаемой должности) могут предоставить для ознакомления список руководителей структурных подразделений с указанием их служебных телефонов; правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты, имеющие отношение к их функциям; основные положения устава и локальных нормативных актов организации, которые необходимы для понимания принципов ее работы, отношений с подчиненными; перечень сведений, составляющих коммерческую тайну и относящихся к конфиденциальным

К испытательному сроку на руководящие должности с повышенной ценой ошибки по специальному решению первого лица организации могут допускаться два кандидата, между которыми затем устраивается конкурс.

В целом руководитель входит в курс дела примерно год. Еще 2,5–3 года продолжается стадия оптимальной продуктивности. Снижение эффективности начинается через 6–7 лет. После 20 лет наступает консерватизм.

Сложности социально-психологической адаптации *руководителя* возникают по причинам:

- › неоптимального соотношения возраста и опыта его и новых подчиненных. Если его возраст и средний возраст коллектива примерно равны, адаптация происходит сравнительно легко. Если опытный руководитель приходит в молодой коллектив, то проблем также немного, так как работает авторитет. Если молодой руководитель приходит в сложившийся коллектив, то он может быть встречен с недоверием и даже втянут в специально спровоцированный конфликт;
- › несоответствия его и новых подчиненных по уровню знаний. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований и тот, в сущности, окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха».
- › наличия проблем, связанных с преемственностью руководства и передачей власти. Речь может идти об ограниченной «по традиции» самостоя-

тельности нового руководителя (это зачастую происходит, если прежний начальник по-прежнему остается начальником); о его сопоставлении с предшественником и продолжительности разрыва эмоциональной связи предшественника с коллективом.

Если преемник долгое время находился в тени предшественника, ему легко освоить новые обязанности, но трудно завоевать «место под солнцем» из-за привычки к роли «второго» и «своего парня» в собственных и чужих глазах, отсутствия на первых порах должного уважения со стороны бывших коллег. Легче всего адаптация новичка происходит в том случае, если он оказывается преемником лица, прежде ничем не выделявшегося, а тяжелее всего — если тот был «звездой». Часто уходящие руководители, желая, чтобы о них помнили как о сильных менеджерах, рекомендуют на свое место лиц, обладающих гораздо меньшими способностями, чем они сами, что для организации опасно;

- › склонности на первых порах молодых руководителей к голому администрированию, вызывающему сопротивление исполнителей;
- › естественной настороженности подчиненных. Коллектив не знает, что можно ожидать от новичков: у них хорошо видны положительные качества и тщательно скрываются отрицательные, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них необходимое представление;

Подчиненные же хотят знать, надолго ли новый руководитель пришел, каковы его человеческие качества, можно ли с ним работать, не опасен ли он; каков его послужной список; как он оказался на должности и какими связями обладает; имеет ли собственную концепцию работы. По возможности всю соответствующую информацию коллективу необходимо предоставить.

- › зависти и отчуждения бывших коллег;
- › недостаточной ориентировки нового руководителя в окружении и ситуации. Поэтому он сможет добиться успеха только тогда, когда будет опираться на ключевые фигуры, например временно исполнявшего эти обязанности до него (к тому в первую очередь целесообразно обратиться за советом и обсудить возможности сотрудничества);
- › необходимости учитывать в своей деятельности интересы окружающих. Подчиненные и вышестоящие руководители обладают определенными ожиданиями в отношении новичка, испытывающего давление как сверху, так и снизу. В связи с этим им сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы будут, по возможности, учтены, но с практическими действиями в этом направлении не спешить.

В процессе социально-психологической адаптации руководитель может реализовать несколько стратегий взаимодействия с новыми подчиненными.

1. Выжидательную. Она состоит в постепенном, осторожном изучении общей ситуации, проблем организации (подразделения) и особенностей работы предшественника, знакомстве с нереализованными проектами, долгой притирке. Лишь после этого (обычно не ранее чем через 100 дней) начинаются активные действия. В любом случае, в течение самых первых дней на работе лучше «залечь на дно», сохранять спокойствие, слушать и как можно меньше говорить, ибо легко допустить ошибку, на исправление которой уйдут годы.

2. Критическую. Исходит из негативной оценки всего предшествующего и попытки сразу привести все в норму, что, как правило, ведет к быстрому провалу.

3. Традиционную. Предполагает действия по проторенной предыдущим руководителем дороге и повторение прежних приемов.

4. Рациональную. Основывается на отборе нескольких вариантов действий с целью решить важные, насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4–6 недель и улучшить тем самым положение дел. Это может принести новичку успех, показать его умелое руководство, а также постепенно учить подчиненных работать по-новому.

Процесс вхождения нового руководителя в коллектив облегчается:

- > предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей;
- > утверждением себя с первого дня человеком решительным, но осмотрительным, осторожным, не меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим серьезные помехи в работе;
- > внимательным отношением к мнению и предложениям подчиненных, особенно не нашедшим понимания у прежнего руководителя (но последнего не следует при этом критиковать);
- > пресечением попыток нечистоплотных людей использовать слабую ориентацию в обстановке для сведения его руками счетов с соперниками.

Руководителя-новичка целесообразно дважды в год контролировать на основе оценочного листа (содержит перечень обязанностей и оценку), заполняемого его непосредственным начальником.

На процесс адаптации женщин существенное дополнительное (как положительное, так и отрицательное) влияние оказывают такие группы факторов, как особенности их психологии и социально-экономического положения:

- > необходимость компенсировать недостаток трудового опыта, знаний и навыков, возникший вследствие перерывов, связанных с рождением и воспитанием детей, выполнением других семейных обязанностей;
- > небольшое количество женщин-руководителей, способных оказать психологическую помощь и поддержку;
- > дискриминация со стороны многих коллег-мужчин (в том числе и в отношении женщин — руководителей высшего уровня), сложность вхождения в мужскую среду;
- > эмоциональность, подверженность стрессам, вредным привычкам (у женщин, например, отсутствует пищевой фермент, разрушающий алкоголь, поэтому влияние его на организм на треть сильнее, чем на мужской);
- > излишняя стереотипность мышления;
- > недостаточная физическая сила и пр.

В то же время адаптацию женщин облегчают:

- > высокая социальная ориентированность (мужчины воспринимают рабочее место большей частью как поле боя или стартовую площадку);
- > коммуникабельность, способность легко устанавливать неформальные отношения, урегулировать конфликты;

- > высокая дисциплина, организованность, терпение;
- > фаворитизм со стороны многих мужчин и т. п.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту в организациях, где работает не менее 10 молодых специалистов, создаются соответствующие советы. Они привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных кружках; содействуют рационализаторству и изобретательству, развитию творческой инициативы, постоянному повышению квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта руководящей работы.

ОСОБЕННОСТИ ФИЗИОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА К РЕЖИМУ РАБОТЫ

Одной из важнейших задач адаптации является повышение работоспособности нового сотрудника, т. е. его возможности выполнять конкретную работу в течение заданного времени на определенном уровне эффективности. Она зависит от состояния здоровья и естественных ресурсов организма, особенностей нервной системы, тренированности, а также во многом от степени его адаптированности к условиям и характеру труда.

Работоспособность бывает преимущественно физической, преимущественно умственной и комбинированной.

Физическая определяется силой мышц и мышечной выносливостью. Мышечная сила зависит собственно от силы мышц, величины угла сгибания сустава, нервного возбуждения, скорости мышечных сокращений и пр. Способность поддерживать мышечную систему на заданном уровне в течение длительного времени называется мышечной выносливостью.

По уровню работоспособность делится на высокую, нормальную и низкую.

К признакам низкой работоспособности относят неустойчивость трудовой деятельности, когда, достигая фазы оптимума, ее эффективность сразу начинает снижаться; затянувшуюся фазу вработываемости и невозможность достичь оптимума; появление ошибок и нарушений техники безопасности; неспособность выполнить действия, предусмотренные содержанием работы, их замещение несложными стереотипными операциями.

Причинами этого могут быть незавершенная адаптация; специфические функциональные состояния, в том числе и обусловленные ею (нетерпение, волнение и пр.); иная по отношению к выполняемой работе психологическая установка (мысли о другом); неполное восстановление забытых навыков; воздействие неблагоприятных внешних факторов; отрицательное или безразличное отношение к работе; специфические эмоциональные состояния (стресс, эйфория).

Работоспособность изменяется в течение дня, суток, недели, месяца, года.

Так, в течение дня ее динамика имеет несколько стадий: 1) стадия *вработываемости*, характеризующаяся нарастающей работоспособностью, продолжа-

ется 1–1,5 часа; 2) стадия, на которой достигается ее *оптимальный уровень*, сохраняющийся в течение 2–2,5 часов, когда достигаются наилучшие результаты при минимальной затрате энергии; 3) стадия снижения к середине дня в связи с обеденным перерывом. Та же картина повторяется после него, но уровень эффективности трудовых усилий во второй половине рабочего дня несколько ниже, чем в первой, периоды вработываемости и устойчивой работоспособности короче, и ее снижение начинается раньше.

Аналогичная динамика имеет место также и по дням недели. Понедельник соответствует периоду вработывания; наилучшие показатели наблюдаются во вторник, среду и четверг; в пятницу и субботу работоспособность падает.

Падение работоспособности обусловлено утомлением и переутомлением, а также расстройством ранее сформированных навыков.

В то же время утомление, возникающее перед концом работы (общее и относящееся к отдельным частям организма), является нормальным, до определенных границ полезным, но его желательно отодвинуть на последние минуты трудового дня.

На утомление работников сферы управления влияет, прежде всего, информационная нагрузка (характер и количество информации), нерезультативная работа; однообразие выполняемых обязанностей; повышенная ответственность; дефицит времени; чрезмерные психические усилия.

Утомление вызывает усталость, которая проявляется в раздражительности, снижении настроения, неоптимальных решениях, ошибках. Пытаясь их избежать, работник усилием воли концентрирует силы и внимание на выполнении задания и некоторое время поддерживает работоспособность на необходимом уровне. Однако это требует и дополнительных энергетических затрат, влекущих за собой еще большую усталость и повышенные ошибки.

Усталость сигнализирует о необходимости прекратить работу или снизить ее интенсивность. Однако она не всегда соответствует степени утомления, поскольку, если работа выполняется с удовольствием, человек меньше устает, даже несмотря на ее возможную тяжесть и неприятный характер.

Существуют следующие способы борьбы с утомлением.

1. *Переключение на другой род занятий* (так, если оно имеет нервно-психический характер, то единственный способ его преодоления — утомление физическое, причем чем оно больше, тем быстрее и полнее происходит восстановительный процесс).

2. *Обязательные перерывы*, учитывающие как общую работоспособность человека, так и время, прошедшее с начала трудового дня (чем срок больше, тем стремительнее нарастает усталость, сказывающаяся на эффективности работы менеджера или специалиста).

3. *Положительные эмоции*, способствующие быстрому преодолению утомления и вхождению в нормальный рабочий ритм (отрицательные ускоряют его наступление, порождают чувство неуверенности в себе).

4. *Учет особенностей индивидуальных биоритмов*. Работу необходимо планировать с таким расчетом, чтобы наиболее трудные задачи попадали на пик работоспособности. У так называемых «жаворонков» (20–30% людей) он приходится

на утренние часы; «голуби» (30–40%) обычно активны в середине рабочего дня; а «совы» (20–30%) — под вечер. При этом не следует путать биоритмику с процессом нарастания физической усталости, которая, естественно, минимальна в утренние часы и после достаточно продолжительного перерыва.

5. *Полноценный ночной сон.* Если же чувство усталости сохраняется и после ночного сна или усталость наступает быстрее обычного, это свидетельствует о *переутомлении*, которое обычно сопровождается повышенной тревогой, страхом, возбудимостью, сонливостью днем, плохим сном ночью, общей слабостью, головной болью, ухудшением памяти и аппетита, отсутствием настроения, депрессией, нерезультативной работой. Для его преодоления нужен длительный полноценный отдых, а порой — специальное лечение.

Знание всех этих обстоятельств позволяет наиболее рационально распределять трудные и легкие, простые и сложные, ответственные и неответственные, напряженные и ненапряженные дела в рамках рабочего дня и чередовать их необходимым образом в соответствии с колебаниями работоспособности.

ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК

Испытательный срок — это период, предназначенный для проверки профессиональной пригодности лица, заключившего трудовой договор для работы в организации. Он не может быть установлен для ряда категорий сотрудников: в частности, поступающих на работу по конкурсу; беременных женщин; молодежи до 18 лет; выпускников профессиональных учебных заведений, впервые поступающих на работу по полученной специальности; лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу; приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя и в ряде других случаев. Согласно законодательству он не может превышать трех; для руководителей различного ранга — шести месяцев, а для сезонных работников — двух недель.

Эти предельные сроки испытания не могут быть произвольно увеличены работодателем даже при согласии работников, иначе соглашение будет признано недействительным.

В испытательный срок не засчитывается период временной нетрудоспособности, нахождения в учебном или краткосрочном отпуске за свой счет, время выполнения государственных или общественных обязанностей, нахождения в медицинском учреждении на обследовании и пр. Но при этом суммарная продолжительность испытательного срока не может превышать установленной законодательством величины.

Законодательно установлены определенные правила и ограничения при прохождении испытательного срока, а именно:

- › присутствие условия об испытательном сроке в трудовом договоре и знакомство с ним работника (отсутствие в трудовом договоре условия об испытательном сроке означает, что работник принят без такового);

- распространение на работника в период испытательного срока положений трудового законодательства и иных нормативно-правовых документов;
- недопустимость в период испытания (так и после его завершения) требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором;
- направленность проверочных процедур исключительно на выявление уровня профессиональной компетентности работника, а не личностных или иных качеств, не связанных с работой.

По окончании испытательного срока сотруднику сообщается о результатах. Если срок испытания истек, а тот продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Эта правовая норма призвана препятствовать набирать работников с целью использовать их в рамках испытательного срока, когда выплачивается минимальная заработная плата (или вообще не выплачивается), а затем увольнять под надуманными предлогами, заменяя другими. При этом, пользуясь правовой неграмотностью (а в основном речь идет о молодых или малоквалифицированных лицах), им изначально объявляется, что трудовой договор будет заключен по результатам испытания и зарплата, соответственно, будет выплачиваться со дня его заключения.

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня, с указанием конкретных причин.

При этом неудовлетворительный результат испытания должен подтверждаться актами о выпуске бракованной продукции, некачественном выполнении поручаемой работы, объяснительными, докладными, служебными записками, приказами о наложении взысканий и другими документами.

Моменты, когда сотрудник не справляется с порученной ему работой, необходимо четко фиксировать, составляя соответствующий акт (протокол), отражающий факт того, что сотрудник не справился со своими трудовыми обязанностями (отнесся к ним халатно), и причины этого.

Чтобы избежать субъективизма со стороны руководителя, окончательное решение о несоответствии работника порученной работе принимается коллегиально, специальной комиссией.

- Понятие карьеры
- Разновидности карьеры
- Особенности женской карьеры
- Цели карьеры
- Этапы карьеры
- Продвижение работников, его разновидности и организация
- Методы обогащения труда
- Резерв на замещение руководящих должностей

ВИДЫ, ЦЕЛИ И ЭТАПЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ

Под *деловой карьерой* (от лат. *carrius* — телега, повозка, и итал. *carriera* — бег, жизненный путь, поприще) понимается любое изменение положения работника в организации в области научной, производственной, административной или какой-либо другой деятельности. Это изменение может быть связано с:

- > продвижением по ступенькам служебной иерархии (*вертикальная карьера*), но пирамидальный характер управленческой структуры не позволяет осуществлять ее всем;
- > последовательной сменой занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни (*горизонтальная карьера*);
- > приближением к ядру организации, допуском в узкий круг общения, включением в элиту (*центростремительная карьера*).

Результатом карьеры становится обретение более высокой должности, известности, личных связей, материальной выгоды и пр.

Неудовлетворенность карьерными перспективами является серьезной причиной текучести сотрудников, но и идея предоставления «пожизненной карьеры» уже не соответствует быстро меняющемуся современному рынку труда.

Поэтому работодатель должен обеспечивать возможности карьерного роста путем систематического выявления перспективных для продвижения сотрудников, создания им условий для овладения новыми знаниями и опытом; поощре-

ния стремления к развитию своего потенциала, предоставления консультаций и профессиональных советов.

Основными характеристиками карьеры являются высшая точка (плато); длина (количество позиций от нижней до высшей точки); уровень позиции (отношение числа лиц, занятых на высшем уровне к числу лиц на данном уровне); потенциальная мобильность (число вакансий на высшем уровне, отнесенное к числу работников на данном).

Древний персидский мыслитель Ибн-Арабшад был убежден, что существуют пять групп людей, делающих карьеру.

1. Везунчики. Те, кому помогает само время, кого поддерживает эпоха, возносит счастливый случай.
2. Агрессоры. Те, кто осуществляют свои упования силой и денежными тратами.
3. Трудяги. Те, кто прилагают напряженные усилия, нуждаются в долгом труде, в подготовке к делу, в обдумывании, помощнике и советнике.
4. Торопыги. Те, кто обуреваемы спешкой, стремлением побыстрее достичь желаемого.
5. Лентяи. Те, кто, чего-то пожелав, обуреваемы ленью или выжидают, дают себе послабление.

Еще в XIX в. 85–90% населения развитых в то время стран были традиционными ремесленниками и крестьянами, для которых карьера исключалась в принципе — строить ее можно было только на государственной или военной службе. Таким образом, стремление сделать карьеру — порождение в основном XX столетия, но со временем будет, как полагают специалисты, ослабевать.

Тем не менее в жизни современного человека карьера занимает важное место, в том числе обеспечивая осуществление его высших потребностей — в самореализации, в уважении, самоуважении, успехе и власти, и оказывает тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом.

В карьере находит выражение внутреннее (в росте профессионализма, приумножении знаний и навыков, повышении авторитета у подчиненных и коллег) и внешнее (в движении по должностным позициям, статусам, уровням материального вознаграждения) развитие работников.

Выделяют две группы факторов, определяющих развитие карьеры: связанные непосредственно с работником (его способности и интересы, мотивация, особенности специализации и т. д.) и с внешним окружением.

Полноценная карьера — это результат сбалансированного взаимодействия внутреннего развития человека и его внешнего движения в процессе освоения внутриорганизационного и внешнего социального пространства.

Рассмотрим основные разновидности карьеры.

Во-первых, с точки зрения содержания она может быть *административной или профессиональной*.

Административная карьера, в свою очередь, имеет несколько типов.

1. *Авантюрный* предполагает высокую скорость должностного продвижения (расширения сферы влияния) с пропуском многих промежуточных ступеней, иногда с резким изменением сферы деятельности. Она может сло-

житься либо в силу случайных обстоятельств, либо при поддержке заинтересованных лиц высокого ранга (родственников, знакомых, партнеров). Как свидетельствует опыт, подобный вариант карьеры нередко заканчивается крахом (Е. Гайдар).

2. Традиционный (линейный) тип предполагает постепенное (часто достаточно быстрое) продвижение по службе, иногда с пропуском одной ступени, иногда даже с непродолжительным понижением в должности. При этом каждая должность служит подготовкой последующей. В этом случае скорость продвижения определяется управленческими способностями субъекта, особенностями сферы деятельности и организации (например, карьерный рост может происходить синхронно с ее ростом), и лишь отчасти протекцией и связями. Такая карьера позволяет руководителю получить необходимые знания и навыки, накопить разносторонний опыт (В. Путин).

Можно говорить о двух разновидностях традиционного типа карьеры.

«Трамплин» — продвижение до высших должностей и застревание на них настолько возможно, вплоть до ухода на пенсию, из-за высокой заработной платы и социального пакета. Это становится возможным вследствие отсутствия в большинстве организаций бюрократического типа реальных механизмов смещения неэффективных руководителей, которых в крайнем случае передвигают в рамках того же самого уровня с одной должности на другую (Л. Брежнев).

«Стремянка» характеризуется тем, что высшие руководители могут пребывать в своей должности ограниченный период времени, по завершении которого ее покидают и становятся консультантами, председателями и членами различных советов, комитетов и пр. Это позволяет открыть дорогу молодежи, обладающей энергией, идеями, а им самим сохранить здоровье на долгие годы (президенты США).

Пределы и скорость продвижения сотрудников при традиционной карьере зависят от социальных возможностей, развития способностей, ценностных ориентаций на трудовую карьеру. Влияние возраста при этом противоречиво: с его увеличением, с одной стороны, биолого-психологические особенности организма препятствуют карьере, а с другой — опыт, образование, квалификация — ей способствуют.

При этом карьера может осуществляться различным темпом. На отечественных предприятиях имеет место нарастающий темп продвижения работников. Примерно такая же практика существует в США. Здесь, чтобы занять ведущую должность в головной структуре фирмы, нужно к 39–44 годам быть управляющим крупного отделения. При этом предпочтение отдается тем, кто проработал по меньшей мере 2 года в качестве рядового инженера на производстве или служащего в отделе сбыта, маркетинга, анализа хозяйственной деятельности; в течение 2–4 лет руководителем группы инженеров, в течение 3–6 лет — подразделения с несколькими отделами; желателен участие в руководстве чрезвычайными ситуациями. В Японии же карьера начинается лишь примерно через десять лет работы в организации.

Обычно традиционная карьера является специализированной, т. е. сотрудник проходит различные стадии карьеры последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках одной профессии или области деятельности.

3. «Змея». Предполагает чередование горизонтального и вертикального перемещения. В результате работнику в течение нескольких лет удается познакомиться с основными направлениями работы организации, после чего он либо перемещается на более высокие должности, где сможет успешнее, чем если бы он двигался в одной сфере, осуществлять управленческие функции, либо находит наиболее интересную для себя область приложения усилий или возможность решения более сложных и масштабных задач (как правило, с соответствующим изменением вознаграждения).

Такая карьера по-другому называется неспециализированной. Наиболее широкое распространение она получила в крупных японских корпорациях, чьи руководители обладают относительно небольшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через несколько лет), но целостным представлением о самой организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Для России она не характерна.

4. «Перепутье». Модель подразумевает, что по истечении определенного срока работник проходит аттестацию, после которой определяется его дальнейший путь по служебной лестнице (повышение, понижение или горизонтальное перемещение). Для России эта модель также не характерна.

Профессиональная карьера становится результатом действий сотрудников, направленных на то, чтобы стать ценными, порой незаменимыми, высококвалифицированными специалистами, добиться успехов на пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний, заняться научными исследованиями и разработками.

Такая карьера может осуществляться на протяжении всей трудовой жизни, как в одной, так и в различных организациях. На нее ориентируются сотрудники, не желающие связывать свою профессиональную деятельность с реализацией административных функций.

Профессиональная карьера также может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности).

Активная транспрофессионализация имела место в России в конце 1980-х — начале 1990-х гг., когда талантливые технари вынужденно переквалифицировались в юристов (зачастую достаточно успешных).

Многие фирмы, особенно в наукоемких сферах, чтобы сохранить высококвалифицированных работников, ставят в соответствие служебной лестнице лестницу научных степеней и званий («параллельная служебная лестница»), высшие ступени которой соответствуют должностям вице-президентов. Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на административную работу, хотя на нижних этажах он еще возможен.

С точки зрения возможностей дальнейшего продвижения карьера может быть перспективной и тупиковой, хотя бывают ситуации, когда в силу тех или иных случайностей происходит смена вектора.

С точки зрения места реализации карьера бывает внутриорганизационной и межорганизационной. Внутриорганизационная предполагает последовательную смену этапов продвижения в профессиональном и должностном плане в пределах одной организации. Межорганизационная означает, что работник в процессе своей деятельности проходит стадии карьеры, последовательно работая на различных должностях в разных организациях (в том числе и с возвратом в организации, из которых он уходил).

Карьера может быть стабильной (здесь может идти речь только о профессиональной карьере) и *динамичной*, связанной с частой сменой рабочих мест, должностей, видов деятельности. В первом случае она протекает в рамках одной должности (рабочего места). Динамичная карьера в зависимости от направленности переходов бывает горизонтальной (осуществляется на одном организационном уровне) и вертикальной — с переходом на рабочие места более высоких рангов. Продвижение считается динамичным, если в большом числе случаев работник занимал каждую должность в течение 3–5 лет.

Определенные особенности имеет карьера женщин. В целом они реже мужчин ориентированы на карьеру, но руководители-женщины встречаются чаще в 2,5 раза.

Выделяется четыре ее специфических типа: а) карьера домохозяйки; б) обычная карьера (работа до замужества, а затем превращение в домохозяйку); в) стабильная (после получения образования женщина находит работу, которая становится делом жизни); двухлинейная (сочетание карьеры домохозяйки и стабильной карьеры).

Нужно иметь в виду, что женщины более пассивны в планировании карьеры, менее ориентированы на состязание и конкуренцию, поскольку не уверены в себе, излишне эмоциональны, ранимы, обостренно переживают промахи и неудачи. На их желание делать карьеру влияют такие моменты, как возраст вступления в брак, экономическое положение мужа, его установки на работающую жену, завершенность образования.

ЦЕЛИ, ЭТАПЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАРЬЕРЫ

Любая карьера делается ради чего-то и таким образом имеет свои цели, которые с возрастом и ростом квалификации у работника меняются. Это могут быть следующие цели.

1. Независимость, возможность делать все по-своему. Ее дают высокая должность, авторитет, заслуги, с которыми окружающие вынуждены считаться. Подобный человек готов работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности ей.

2. Высокая компетентность, способность решать самые сложные проблемы. В этом случае работники ориентируются на профессиональный рост, признание администрации и коллег. Люди, относящиеся к данной категории, обычно рас-

сма­три­ва­ют управ­лен­че­скую долж­ность как не­об­хо­ди­мое усло­вие для про­дви­же­ния в про­фес­си­о­наль­ной сфе­ре. Обыч­но это са­мая мно­го­чис­лен­ная груп­па со­труд­ни­ков в боль­шин­стве ор­га­ни­за­ций.

3. Ста­биль­ность. Лю­ди мо­гут за­ни­мать вы­со­кие долж­но­сти в ор­га­ни­за­ции, но от­ка­жут­ся от по­вы­ше­ния, ес­ли пред­ла­га­е­мая ра­бо­та свя­за­на с рис­ком. В то же вре­мя они ча­сто го­то­вы ех­ать хо­ть на край све­та, лишь бы оста­ться в ор­га­ни­за­ции. Че­ло­век мо­жет ори­ен­ти­ро­вать­ся так­же на ста­биль­ность мес­та жи­тель­ства, пу­ска­я кор­ни в оп­ре­де­лен­ном мес­те, и ме­ня­ет ра­бо­ту или ор­га­ни­за­цию толь­ко то­гда, ко­гда это пре­дот­вра­ща­ет срыва­ние его с об­жи­то­го мес­та.

4. Власть, ли­дер­ство, успе­х, ко­то­рые ас­со­ци­и­ру­ют­ся с ру­ко­во­дя­щей долж­но­стью, зва­ни­ем, ста­тус­ны­ми сим­во­ла­ми, важ­ной и от­вет­ст­вен­ной ра­бо­той, вы­со­кой за­ра­бот­ной пла­той, при­ви­ле­гия­ми, при­зна­ни­ем ру­ко­вод­ства. Че­ло­век с та­кой ори­ен­та­цией бу­дет счи­тать, что не дос­тиг це­лей сво­ей кар­ье­ры, по­ка не зай­мет долж­ность в вы­с­ших эше­ло­нах ор­га­ни­за­ции.

5. Воз­мож­ность творить, соз­да­вать че­го-то но­вое. Со­труд­ник бу­дет стре­миться к долж­но­сти, ко­то­рая по­зво­лит бес­пре­пят­ст­вен­но этим за­ни­мать­ся.

6. По­треб­ность в пер­вен­стве, по­бе­де над дру­ги­ми, пре­одо­ле­нии пре­пят­ст­вий, ре­ше­ние труд­ных за­дач. Субъ­ект ори­ен­ти­ро­ван на то, что­бы «бро­сать вы­зов». Про­цесс борь­бы и по­бе­да для не­го важ­нее все­го, и он бу­дет ис­кать долж­ность, в ко­то­рой смо­жет ре­а­ли­зо­вать по­доб­ные ус­т­рем­ле­ния.

7. Ин­те­гра­ция по­треб­но­стей лич­но­сти и се­мьи. Это сво­е­го ро­да ком­про­мис­с, ко­то­рый обес­пе­чи­ва­ет ин­те­рес­ная, раз­но­об­раз­ная и дос­та­точ­но вы­со­ко оп­ла­чи­ва­е­мая ра­бо­та (но не на пер­вых долж­но­стях), пре­дос­та­вля­ю­щая сво­бо­ду пе­ред­ви­же­ния, рас­по­ря­же­ния сво­им вре­ме­нем и т. п.

8. Боль­шая за­ра­бот­ная пла­та, льго­ты, со­ци­аль­ные га­ран­тии или и­ные фор­мы воз­на­гра­жде­ния, ко­то­рые яв­ля­ют­ся при­над­ле­ж­но­стью вы­со­кой долж­но­сти.

9. Бла­го­при­ят­ные усло­вия тру­да и жи­зни.

10. Воз­мож­ность ра­бо­тать с лю­дь­ми.

В де­ло­вой кар­ье­ре ус­лов­но мож­но вы­де­лить не­сколь­ко эта­пов.

Под­го­товитель­ный (18–22 го­да) свя­зан с по­лу­че­ни­ем про­фес­си­о­наль­но­го об­ра­зо­ва­ния. Кар­ье­ры в соб­ст­вен­ном смы­сле сло­ва здесь е­ще нет.

Адап­та­ци­он­ный (23–30 лет). Про­ис­хо­дит ов­ла­де­ние мо­ло­дым спе­ци­а­ли­стом но­вой про­фес­си­ей, по­иск сво­е­го мес­та в кол­лек­ти­ве. Се­ре­ди­на пе­ри­о­да мо­жет сов­пасть с на­ча­лом кар­ье­ры ру­ко­вод­и­те­ля.

Счи­та­ет­ся, что иде­аль­ной стар­то­вой пло­щад­кой ад­ми­ни­стра­тив­ной кар­ье­ры яв­ля­ет­ся труд­ная, но на­хо­дя­щая­ся на ви­ду долж­ность низо­во­го ли­ней­но­го ру­ко­вод­и­те­ля, а не теп­лое мес­то в ап­па­ра­те. Эта долж­ность при­но­сит цен­ный опыт са­мо­ст­оя­тель­ной ра­бо­ты и в то же вре­мя не яв­ля­ет­ся клю­че­вой, в ре­зуль­та­те че­го воз­мож­ные не­удачи но­вич­ка не не­несут ор­га­ни­за­ции боль­шо­го ущер­ба, а у не­го не ото­бь­ют же­ла­ния к про­дви­же­нию впе­ред. Здесь бы­стро вы­яс­ня­ет­ся, име­ет ли дан­ное ли­цо спо­соб­ность к ру­ко­во­дя­щей де­я­тель­но­сти и нуж­но ли его как мож­но бы­ст­рее про­двигать впе­ред, или на­обо­рот — вер­нуть к ис­пол­не­нию обя­зан­но­стей спе­ци­а­ли­ста.

Стабилизационный (30–40 лет). Сотрудники окончательно разделяются на перспективных и неперспективных в отношении руководства, но все к концу этого периода становятся профессионалами.

В среднем отечественные руководители пребывают в одной должности 7,5 лет, но те, кто добрался до высших эшелонов власти, — 2–3 года, сменяя до 10 должностей. Для управляющих высшего звена срок пребывания в одной должности может быть увеличен до 8–10 лет.

Консолидационный (40–50 лет). Перспективные руководители продолжают свою карьеру, а неперспективные осваивают новые сферы деятельности и переходят к «горизонтальной карьере».

Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни». В результате они начинают подводить итоги сделанного, переосмысливать избранный путь, освобождаться от иллюзий и, понимая, что в ряде случаев дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления к новой ситуации.

Этап зрелости (50–60 лет). Руководители и рядовые работники предпенсионного возраста сосредоточиваются на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи. Для них необходимо своевременно подбирать должности с учетом их реальных сил и возможностей.

Этап подготовки к уходу на пенсию и определения, что делать дальше (старше 60 лет). Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних лиц его желательно осуществлять как можно раньше (с момента возникновения у них соответствующего юридического права); для других, полных физических и духовных сил — как можно позже. Так, в Японии считается нормой, когда высшие (но только высшие!) руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

Американский исследователь Д. Осгуд выделяет семь этапов трансформации индивидуальных карьерных ориентации и установок.

1. *Идеализация действительности.* Для этого, начального этапа карьеры характерны большие надежды, ожидания и энтузиазм.

2. *Крушение надежд.* У человека возникает осознание разрыва между преувеличенными ожиданиями и желаниями, с одной стороны, и реальными обстоятельствами — с другой. Появляется чувство тревоги и беспокойства.

3. *Вызов всему и неповиновение* (скрытое и явное). Пережив этап крушения надежд, человек приходит к заключению, что дела, очевидно, не пойдут так, как хотелось бы, если он не предпримет каких-то определенных действий.

4. *Уход от дел.* Этот этап наступает тогда, когда человек начинает чувствовать, что больше не имеет смысла даже пытаться как-то изменить ход событий.

5. *Осознание.* Этот этап характеризуется чувством ответственности и желанием изменить что-то в себе.

6. *Решительность.* Волевое усилие позволяет на этом этапе перейти к реальным действиям.

7. *Убежденность.* Основная характеристика этого этапа — активное, постоянное желание улучшить положение дел.

Последовательность, в которой перечисленные этапы объективируются у разных людей, не является постоянной. Некоторые из этапов, по мнению исследователя, могут отсутствовать, другие повторяться.

Факторами успешной карьеры являются:

- > случай, предоставляющий человеку шанс;
- > хорошее знание своих сильных и слабых сторон, реалистичный подход к выбору сферы деятельности;
- > возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (престижное образование, связи); герой комедии А. Грибоедова «Горе от ума» Фамусов говорил, что в его окружении лишь один Молчалин «не свой», но лишь потому, что «деловой»;
- > четкое планирование.

В то же время, поскольку решения о тех или иных шагах в области карьеры принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки обстоятельств, своего соответствия требованиям должности (способности и опыт, приобретенные прежде, могут оказаться ненужными, и, наоборот, то, что необходимо, отсутствует), нехватки времени и пр., они не всегда бывают рациональными и оправданными, а порой и тупиковыми.

Западные специалисты называют следующие основные причины неудач в карьере руководителей:

- стремление получать более высокое жалование, иметь личный комфорт, а не заботиться о результативности;
- чрезмерное волнение по поводу собственной персоны, положения (дом, квартира, кабинеты, машины), наград; направленность на свои интересы, а не на интересы дела;
- желание скрыть свои мысли и чувства, потеря связи с окружающими;
- отсутствие необходимых качеств;
- робость, нерешительность, боязнь неудачи, избегание риска, эмоциональная нестабильность;
- низкая мотивация;
- позднее начало карьеры и неспособность к быстрой адаптации к современным требованиям.

Внешняя (объективная) оценка успешности карьеры определяется уровнем должности, которую занимает сотрудник по сравнению с потенциально возможной; внутренняя (субъективная) — собственное его мнение о том, достиг ли он успеха, к которому стремился. Эти оценки могут не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутреннего конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Общей целью управление карьерой является замена стихийных перемещений сотрудника плановыми, которые обеспечивают более рациональное использование его трудового потенциала в интересах организации, удовлетворение ее потребностей в кадрах; обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры.

Большинство работников, как показывают исследования, обычно относятся к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы ей занимались руководители (в России в 70–75% случаев, причем более 70% опрошенных указали на при-

оритетную роль протекции с их стороны; около 60% — на то, что для этого им нужно понравиться).

Важную роль в управлении карьерой играет непрерывный анализ возможностей ее развития, объектом которого является форма, отражающая (где возможно, в баллах) оценку результативности сотрудника, квалификации, знаний, навыков руководства и общения, способности решать проблемы, перспективы на 3–5 лет и предположительный максимально достижимый уровень должности.

Форма предназначается вышестоящему руководству, и работников с ее содержанием не знакомят, но без ее наличия продвижение по службе их и их непосредственных руководителей может быть задержано.

Основой управления карьерой является ее план (программа). По сути, это план индивидуальной работы сотрудника, направленной на подготовку к занятию более высокой должности.

План может дополнять карьерограмма, составляемая на 5–10 лет и содержащая, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны — его обязательства соответствующим образом готовиться к этому, повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Иногда при составлении планов карьеры руководящих работников и специалистов делят на три категории: достигшие отличных результатов труда за год и обладающие высоким потенциалом для продвижения; достигшие отличных показателей по одному из двух параметров; обладающие удовлетворительным уровнем по обоим параметрам. В ряде случаев негласно оценка происходит по пяти категориям: невосполнимая потеря; трудно заменить; можно заменить; не существенная потеря; подлежит увольнению.

Деятельность по управлению карьерой сводится к совокупности организационно-административных, социально-психологических, экономических и иных мероприятий, осуществляемых службой ЧР (в том числе и с помощью консультантов), предполагающих:

- › оценку потребностей в управленцах, их развитии и продвижении;
- › прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

При замещении вышестоящих должностей приоритетом пользуются действующие руководители различных рангов, затем идут специалисты, являющиеся заместителями руководителей.

- › выявление сотрудников с высоким потенциалом роста, помощь им в раскрытии своих способностей и применении их наиболее выгодным для себя и организации способом;
- › стимулирование создания индивидуальных планов карьеры;
- › формирование четких критериев служебных перемещений, способов увязки их с результатами деятельности сотрудников, используемыми в конкретных карьерных решениях;

- › определение (при консультации специалиста по работе ЧР) вариантов вертикальных и горизонтальных служебных перемещений, прежде всего руководителей, для того чтобы удовлетворить потребность в них в нужный момент времени, избежать карьерных тупиков, и необходимых для этого мер в соответствии со стратегией и возможностями организации, интересами и способностями работников;
- › организацию профессиональной ориентации и адаптации работников, обучения и развития (повышение квалификации, учеба, стажировки и др.), должностного перемещения и активизации карьерных устремлений (одновременно предупреждения и профилактики появления карьеризма);
- › регулирование карьерных процессов, устранение тупиков, препятствующих должностному росту сотрудников;
- › контроль руководителей, ответственных за развитие подчиненных и подготовку их к занятию более высоких должностей;
- › координацию и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой, оценку их эффективности на основе определенной системы показателей (уровень текучести по сравнению с теми, чья карьера находится на самоотдаче; процент получивших повышение в должности; занятие вакантных должностей принятыми со стороны ввиду отсутствия собственных кандидатов; степень удовлетворенности сотрудников) и пр.

При этом управление карьерой должно дополняться самоуправлением ею со стороны самого работника.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕДВИЖЕНИЙ РАБОТНИКОВ

Средством реализации плана карьеры являются служебные передвижения относительно данной должности. Понятия «служебно-профессиональное передвижение (продвижение)» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми.

Совокупность подбора и передвижений работников, их распределения по должностям и структурным подразделениям в соответствии с имеющимися потребностями, их опытом и деловыми качествами для получения максимального интегрального эффекта называется расстановкой. Она касается как вновь оформившихся работников, так и много лет пребывающих в организации (перестановка), поскольку работа в одной управленческой должности более пяти лет постепенно формирует у людей консерватизм, отсутствие критичности по отношению к себе, ведет к потере стратегического видения, обрастанию неформальными связями.

Расстановка происходит с учетом экономической целесообразности, предполагает назначение на должность наиболее пригодных для нее работников и нахождение им в структуре организации подходящего места, позволяющего наиболее полное использовать их потенциал и предоставляющего перспективы развития.

Конкретными задачами служебных передвижений являются:

- › заполнение вакансий;

- > назначение нужного кандидата на освободившееся место;
- > освоение работником новой специальности, расширение опыта;
- > подготовка к назначению на более высокую должность;
- > улучшение работы на главных участках;
- > стимулирование деловой активности;
- > предоставление работы, более интересной данному лицу, и пр.

Считается, что служебные передвижения улучшают психологический климат в организации, ибо длительное общение руководителей и подчиненных приводит к потере официальности отношений между ними, панибратству, ослаблению дисциплины, а следовательно, снижению эффективности работы.

Передвижения могут быть межпрофессиональными и междолжностными. Формами междолжностного передвижения сотрудников являются:

- > назначение на должность при приеме на работу;
- > *ротация*, которая применяется к людям, нуждающимся в многосторонней квалификации (возвращение в свою организацию на более высокую должность называется авторотацией). Она может иметь форму перестановки (движение в пределах должностного ранга или эквивалентного уровня в другом подразделении); *перемещения* (предполагает выполнение опытным работником прежних обязанностей на новом месте в данном подразделении при необходимости укрепления отстающего участка, преодоления конфликта, повышения квалификации); *«карусели»*, то есть временного перехода работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних; к ротации также иногда относят смену названия должности и смену месторасположения офиса при прежних обязанностях;

Ротация требуется, если сотрудника устраивает организация, в которой он работает, но ему становится все сложнее выполнять свои обязанности, а результаты деятельности не приносят прежнего удовлетворения. При этом увольнение — не выход из ситуации, поэтому он предпочитает искать себе применение в этой же компании, но на новой должности. Если руководство также не хочет его терять, то ротация будет препятствием переходу к конкурентам. Она может иметь место также и при реорганизации или ликвидации подразделения, попытке разрешить конфликты.

Ротация ослабляет бюрократические тенденции, помогает поддерживать связь между подразделениями, хотя связана с временным снижением производительности, требует высоких издержек, не позволяет работнику полностью включиться во все операции, ведет к распылению знаний и навыков, создает риск «забыть» его в другом подразделении. Поскольку при планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут, и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, движение кадрового резерва на выдвижение.

- > продвижение — временное или постоянное повышение в должности с расширением прав и обязанностей, которое должно увязываться с непрерывной переподготовкой и повышением квалификации;
- > понижение в должности (смещение), если работник не справляется, и перевод на более низкую должность (чтобы не увольнять) с сужением круга обязанностей, прав и ответственности (не рекомендуется, даже

временно, делать это в отношении опытного руководителя, направляя его в качестве «пожарного» спасти положение дел; для этого лучше привлечь молодого специалиста). При этом необходимо учесть мнение коллег о его достоинствах и недостатках и проверить, чем вызваны трудности в работе (перегрузкой, независимыми моментами, личными свойствами); в то же время механизм смещения сотрудника с должности, с которой он не справляется, отсутствует во всех странах (это прекрасно описано в книге Питера Лоуренса «Принцип Питера»), поэтому решить проблему пока можно только в рамках дорогостоящей реорганизации, сокращения штатов и т. п.;

Работодатель может предложить работнику перевод на другую работу в случае:

- письменного его согласия;
- лишения его по приговору суда права занимать те или иные должности;
- противопоказаний к исполнению служебных обязанностей по состоянию здоровья;
- несоответствия занимаемой должности (при отсутствии документа о специальном образовании, необходимом для выполнения работы, если таковой в соответствии с законодательством необходимо);
- достижения предельного возраста для замещения определенной категории должностей;
- нарушения порядка заключения контракта;
- сокращения штатов;
- наличия административного взыскания, препятствующего исполнению служебных обязанностей.

Если подходящая работа отсутствует либо работник отказался дать письменное согласие на перевод — он увольняется.

> увольнение с должности и уход из организации.

Формами межпрофессионального передвижения можно считать:

- > расширение полномочий (решать проблемы, распоряжаться ресурсами), сопровождающееся решением более сложных задач, но при прежней должности (противоположно ему упрощение обязанностей, связанное с их членением на составляющие элементы);
- > смену круга задач и обязанностей без повышения в должности и увеличения заработной платы;
- > выполнение обязанностей, относящихся к различным функциям, не требующее дополнительной квалификации;
- > участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп, повышение информированности;
- > смену профессии. У специалистов материального производства она происходит достаточно часто; у специалистов духовного имеет место непрерывное профессиональное совершенствование;
- > предоставление возможности заниматься научной работой и делать соответствующую карьеру и пр.

Перечисленные формы объединяются понятием «обогащение труда».

Для рабочих оно может заключаться в отказе от конвейерной системы, переходе на индивидуальное выполнение операций, увеличении их разнообразия, совмещении обязанностей, то есть выполнении в течение имеюще-

гося лимита времени работы, относящейся к смежным профессиям и должностям.

Условиями эффективного внедрения методов обогащения труда считаются технологическая и функциональная связь работ, примерно одинаковый уровень их сложности и требуемой квалификации исполнителя, что позволяет сократить потребность в дополнительном обучении; возможность получения осязаемого эффекта как для работника, так и для организации.

Такая практика дает возможность работнику:

- > выявить свои сильные и слабые стороны;
- > избежать застоя;
- > получить работу в соответствии со способностями и интересами;
- > обрести новый производственный и управленческий опыт;
- > расширить знания, кругозор;
- > лучше понимать проблемы других;
- > встряхнуться, получить новый заряд душевных сил, укрепить уверенность в себе;
- > найти себя и начать новую вертикальную карьеру.

Передвижения являются объектом управления, обеспечивающего целевую ориентацию и рациональное регулирование этого процесса для нахождения оптимального места работнику в структуре организации и формирования у него удовлетворенности ею в целом и конкретным рабочим местом. Считается, что в организации целесообразно иметь единые правила передвижения работников, а каждое решение в этой области — тщательно взвешивать.

Таблица 24.1

План замещения должностей

Подразделение	Должность	Зароботная плата	Срок замещения	Новое структурное подразделение	Новая должность	Новая заработная плата

Состояние процессов внутриорганизационного передвижения кадров характеризует коэффициент внутренней мобильности ($K_{\text{моб}}$)

$$K_{\text{моб}} = \frac{\text{Число работников, сменивших должности в течение периода}}{\text{Среднесписочное число работников}}$$

Служебное продвижение осуществляется в соответствии с результативностью, способностью работать на стыке различных специальностей и с разными людьми; предпочтительностью по сравнению с коллегами (потенциальные возможности; умение подать себя; настойчивость, способность хорошо организовать дело, в том числе формально для отчета); старшинством, (вознаграждается готовность дожидаться своего «звездного часа»); умением угодить руководству, преданностью ему; необходимостью избавиться от мешающего сотрудника; протекцией, нежелательностью назначения того или иного лица и пр.

Во всех крупных фирмах составляются матрицы перемещений руководителей (обычно на 5 лет с учетом ожидаемых вакансий), в которых отражается их существующее положение и варианты продвижения.

Разработка таких матриц основывается на анализе взаимосвязи должностей и должностных требований, начиная с ключевых позиций в аппарате управления, затем близких им по структуре и ответственности; наконец, развивающих, позволяющих готовить молодых кандидатов к руководящей работе.

Особое место в матрицах занимают должности, прохождение которых обязательно перед назначением на высокий пост с учетом того, что перемещения открывают новые вакансии (эффект домино), хотя на практике в полном объеме такая работа может быть выполнена лишь для высшего звена управленцев.

Должности в низшем звене аппарата управления и в штабных подразделениях обычно замещаются молодыми специалистами, которых необходимо рационально перемещать, стимулировать их готовность к решению более ответственных задач и производить поэтапный отбор в резерв; во всех звеньях — руководителями и специалистами из своей и других организаций; в управленческой элите — путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных сотрудников.

Но в целом нужно повышать в должности самого подходящего человека, что снижает конфликты.

РЕЗЕРВ НА ЗАМЕЩЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ ДОЛЖНОСТЕЙ И РАБОТА С НИМ

Любой сотрудник, даже самый полезный и преданный организации, может по тем или иным причинам ее покинуть, поэтому для всех ключевых должностей необходимо выращивать в компании потенциальную замену («Вырастим Бабу-Ягу в своем коллективе», — как сказал герой фильма «Карнавальная ночь» тов. Огурцов). Эта проблема решается с помощью *резерва для замещения вакантных должностей*, под которым понимается целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятиях — даже рабочих), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих установленным требованиям. Его задачами являются:

- 1) выявление и изучение сотрудников, способных занять должности;
- 2) подготовка и воспитание будущих руководителей;
- 3) обеспечение планомерного замещения вакансий и непрерывности руководства;
- 4) минимизация элементов случайности в работе с ЧР и т. п.

Существует два способа формирования резерва:

- 1) традиционный, предполагающий целевую подготовку работника на конкретную должность. В России он преобладает, так как наименее затратен;
- 2) управление талантами, ориентирующееся на всестороннее развитие работников.

Резерв формируется на основе прогноза изменения структуры управления на перспективу; открывающихся вакансий; примерного выбытия лиц из его состава. Это позволяет оптимизировать для всех руководящих должностей организации и ее подразделений, прежде всего ключевых, его должностную структуру по трем уровням управления (если организация не может сформировать команду будущих руководителей из числа своих сотрудников, это признак ее слабости).

В результате определяется величина текущей и перспективной потребности в резерве (на каждую должность в нем желательно иметь минимум двух кандидатов на случай непредвиденного выбытия кого-то из них и стимулирования их активности).

При этом нужно учитывать, что работать с большим резервом трудно, а низкая вероятность назначения на должность снижает мотивацию.

При составлении плана резерва необходимо определять, какие должности являются ключевыми для организации сегодня и в будущем, и готовить план их освобождения с учетом возраста, состояния здоровья, перспективности и пр. Это иногда бывает нелегко, потому что многие «ключевые фигуры» стремятся остаться незаменимыми и явно или неявно сопротивляются росту своих подчиненных.

Затем формируется и доводится до всеобщего сведения совокупность основных и дополнительных требований к кандидатам, которые обусловлены как спецификой организации, так и будущей должности (например, минимальный общий стаж, опыт работы в качестве линейного руководителя либо специалиста в соответствующих подразделениях и пр.). Иногда речь может идти о состоянии здоровья, наличии предпринимательского опыта.

Поиск кандидатов в резерв осуществляется путем изучения анкет, характеристик, итогов аттестации сотрудников, бесед, текущих наблюдений на предмет их соответствия требованиям будущей должности и пр.

Отбор лиц, зачисляемых в резерв (с заключением соответствующих договоров) обычно происходит на основе экзамена, собеседования или экспертным путем с учетом степени выраженности у них требуемых качеств (умения планировать свою работу, решать проблемы и пр.). Иногда зачисление производится на конкурсной основе.

В резерв стараются зачислить максимально возможное количество перспективных сотрудников (такowymi считаются лица, которые с вероятностью более 0,5 могут быть назначены на руководящие должности), для чего поддерживается открытость списка; исключаются привилегии и протекции. Однако для отдельных категорий должностей устанавливается возрастной ценз (принимается во внимание срок, остающийся до наступления пенсионного возраста), учитываются семейные обстоятельства и состояние здоровья, позволяющие гарантировать необходимый период работы в должности и наличие инновационного потенциала.

Регламентация возраста руководителя необходима там, где без механизма конкурентного отбора сложно определить четкие критерии эффективности его деятельности и требуемые результаты. В соответствии с отечественной практикой в состав резерва включаются мужчины до 45 и женщины до 40 лет (на

средние управленческие должности — обычно до 30 лет). В США для руководителей среднего звена он равен 25–30 годам, а максимум 35 лет.

При зачислении в резерв учитывают то, как человек справляется с текущей работой. Для руководителей это степень достижения целей подразделения; для специалистов — исполнительность, творческий подход, своевременность и успешность выполнения сложных заданий.

Окончательное решение принимается первым лицом организации с учетом мнения непосредственного руководителя и коллег, содержания профессиональной характеристики, результатов специальных оценок, выводов и рекомендаций последней аттестации, перспективности (остающегося до пенсии времени).

Исключение из резерва происходит им же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в течение пребывания в нем. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется обычно на основе анализа его состава и расстановки кадров в IV квартале.

В нем выделяются:

1) оперативный резерв из лиц, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (до 3 лет), которых целевым образом готовят под конкретную должность (резерв функционирования);

2) стратегический резерв их молодых сотрудников с лидерскими наклонностями, которые могут занимать должности в перспективе вплоть до 20 лет и более (*резерв развития*). В его рамках происходит формирование общей культуры, корпоративного духа, управленческих знаний, необходимых для занятия любой руководящей должности в будущем.

На каждого кандидата в резерв составляется личный план развития, что позволяет индивидуализировать и ускорить подготовку к занятию должности.

Разделами плана работы с резервом являются теоретическая подготовка, замещение руководителя в период отсутствия, участие в решении организационных вопросов, стажировки, формирование навыков общения. Периодически (не реже раза в год) должна производиться оценка достигнутых результатов и корректировка планов работы.

Таблица 24.2

Типовой план развития сотрудника в составе резерва

ФИО Место работы Должность	Сроки	Оценка
1. Психологическое тестирование, обсуждение с психологом, разработка коррекционных мероприятий. 2. Разработка предложений об освоении требуемых знаний для профессионального и должностного роста. 3. Обучение в соответствии с планом в вузе, на курсах повышения квалификации, МВА и пр. 4. Отчет (раз в полгода) о результатах обучения.		

Окончание табл. 24.2

ФИО Место работы Должность	Сроки	Оценка
5. Ежеквартальный отчет о выполнении обязанностей на рабочем месте. 6. Индивидуальные консультации с психологом по возникающим проблемам. 7. Стажировки путем замещения руководителя и горизонтальной ротации (в смежных и не смежных подразделениях), в другой организации, за рубежом и пр. 8. Участие в изучении и решении конкретных проблем организации, проверках, оказании помощи другим подразделениям. 9. Участие в играх и тренингах. 10. Выступления на совещаниях. 11. Участие в работе временных целевых групп. 12. Работа с практикантами и молодыми специалистами. 13. Участие в общественных мероприятиях. 14. Самостоятельная работа		
Сотрудник... Руководитель службы ЧР... Дата		

Таким образом, за время пребывания в резерве (2–5 лет) работники проходят основательную подготовку к руководящей работе и должны быть соответственно использованы.

- Основными формами подготовки резерва в западных фирмах являются:
- индивидуальная работа под началом вышестоящего руководителя;
 - стажировка в должности в своей и чужой фирме, в том числе за рубежом;
 - обучение в специальных центрах, школах и курсах молодых специалистов и руководителей без отрыва от производства; на тематических курсах в организации с полным отрывом от производства до двух недель или в течение длительно срока без отрыва от основной деятельности;
 - участие в краткосрочных (3–5 дней) семинарах, постоянно действующих кружках для руководителей разных уровней;
 - самостоятельное обучение по индивидуальным программам;
 - планомерное перемещение по горизонтали;
 - работа в составе комитетов, комиссий;
 - участие в научно-техническом творчестве, совещаниях, симпозиумах.

Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность происходит конфиденциально с учетом близости их индивидуальных характеристик имеющимся требованиям; текущих результатов работы; участия в конкурсах, тестирования; итогов аттестации; мнения руководителя; степени внутренней готовности занять должность; оценки усилий по подготовке к этому, преодолению недостатков; данных о повышении квалификации, профессиональной подготовке и т. п.

Кто именно из состава резерва будет назначен на должность, хранится в тайне до последнего момента.

Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать следующие основные показатели:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации = $\frac{\text{Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Число освободившихся должностей за период}}$
2. Текучесть резерва = $\frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{Среднее число резервистов за период}}$
3. Средний срок пребывания в резерве = $\frac{\text{Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Число лиц состава резерва, занявших должность}}$
4. Готовность резерва = $\frac{\text{Число ключевых должностей, имеющих приемников}}{\text{Общее число ключевых должностей}}$

ЭТО ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ

Список резерва для выдвижения на должности (наименование управления, отдела)

Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность	Год рождения	Образование, когда и что окончил, квалификация и специальность	На какую должность рекомендуется	Когда зачислен в резерв, в том числе по рекоменд. аттест. комиссии	Отметка о выдвижении (когда и на какую должность)
Начальник отдела, цеха						

Карта работника, зачисленного в резерв

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

Занимаемая должность (с какого времени) _____

Год рождения _____ Образование _____

Что и когда окончил _____

Специальность по образованию _____

Зачислен в резерв (должность и дата зачисления) _____

1. Временное замещение других должностей в период пребывания в резерве

№ п/п	На какую должность назначается (указать причину)	Время замещения должности	Оценка исполнения должностных обязанностей

2. Повышение квалификации, включая стажировку

Дата	В какой должности	Формы, виды и место повышения квалификации, стажировки	Оценка результатов стажировки
------	-------------------	--	-------------------------------

3. Выполнение заданий непосредственного руководства

Время выполнения	Краткое содержание задания, поручения	Оценка выполнения, рекомендации
------------------	---------------------------------------	---------------------------------

4. Дополнительные сведения, характеризующие деятельность работника

Дата	Содержание	Результаты	Замечания, пожелания
------	------------	------------	----------------------

5. Собеседование с работниками (в том числе по результатам аттестации)

Дата	Краткое содержание	Результаты	Рекомендации
------	--------------------	------------	--------------

Приказ (распоряжение) о переводе одного работника (форма № Т-5) и группы работников (форма № Т-5а) на другую работу в той же организации или в другую местность вместе с организацией заполняются сотрудником кадровой службы с учетом письменного согласия работника, подписываются руководителем организации или уполномоченным им на это лицом, объявляются работнику (-ам) под расписку. На основании приказа (распоряжения) делаются отметки в личной карточке работника, личном счете, вносится соответствующая запись в трудовую книжку.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- Оценка ЧР и ее функции
- Объекты оценки
- Факторы оценки руководителей и исполнителей
- Методы сбора оценочной информации
- Методы определения оценки
- Центры оценки, организация и методы их работы

ПОНЯТИЕ, ФАКТОРЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЧР

Под оценкой можно понимать деятельность по определению степени пригодности того или иного лица к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых им успехов, выраженности необходимых для работы качеств уполномоченными на ее осуществление лицами (представители администрации, коллектива, служб ЧР, специализированных внешних организаций).

Функциями оценки ЧР являются:

- > создание основы для принятия кадровых решений и мотивации работников;
- > информационное обеспечение оперативного управления организацией, анализа и контроля показателей ее деятельности.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей.

Сама процедура оценки должна быть:

- > свободной от влияния ситуативных факторов, частных мнений и суждений;
- > достоверной, позволяющей делать прогнозы;
- > комплексной (оцениваются не только сами члены организации, но и эффективность взаимодействия между ними);
- > понятной не только узкому кругу специалистов и оценщиков, но и наблюдателям, и самим оцениваемым;
- > встроенной в общую систему УЧР и организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию;

- › основанной на надежных, объективных критериях, что позволит избежать ее завышения или занижения вследствие дружеского расположения и личной симпатии оценивающего; желания прослыть добрым; былых заслуг сотрудника; использования второстепенных или поверхностных показателей; контраста с худшими; плохой репутации работника, его неумения эффектно представить свои результаты; конфликта с руководителем; завышения тем требований и пр.

Целесообразно, чтобы работники, по возможности, также участвовали в разработке критериев и показателей оценки. Только четкость и конкретность позволит избежать ситуации, когда одни и те же качества могут субъективно трактоваться с разных, а иногда с противоположных позиций (но абсолютно точно оценивать людей невозможно, можно лишь сократить число ошибок).

Общее число факторов оценки должно быть не более 30–33, степень их выраженности характеризоваться с помощью показателей, а пороговые значения, за которыми их состояние будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям, — четкими критериями.

Показатели оценки могут быть абсолютными и относительными, жесткими и мягкими. Жесткие количественные показатели, в отличие от мягких качественных (например, старательный, добросовестный и т. п.), должны легко рассчитываться (но цифры обычно воспринимаются хуже, чем описательные формулировки).

Факторы оценки бывают *основными* и *дополнительными*. К первым относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте и его деятельности (например, уровень образования); вторые помогают сделать это представление более глубоким (оценки в дипломе). Они бывают самостоятельными, заполняющими пробелы между основными, и вспомогательными, уточняющими их.

Основными факторами оценки людей являются результаты их *деятельности*, как свойственной, так и несвойственной должности, *деловые и моральные качества, профессионализм* и пр.

Конкретно у работников оцениваются уровень интеллектуального развития, способности к анализу и обобщению, логичность мышления; склонность к тем или иным видам деятельности; обладание специальными знаниями, профессионализм; организаторские способности; умение взаимодействовать с окружающими; самостоятельность; решительность; эмоциональная и нервно-психическая устойчивость, уравновешенность, самообладание, поведение в конфликтных ситуациях; добросовестность; адаптивность и пр.

У руководителей факторами оценки могут быть умение:

- › планировать (ставить и корректировать цели; распределять и контролировать ресурсы);
- › управлять в критических ситуациях (выявлять таковые, выбирать курс действий, обнаруживать отклонения в работе подчиненных, своевременно принимать решения);
- › организовывать работу подчиненных; делегировать полномочия, обеспечивать подчиненных четкими указаниями, рационально распределять

обязанности, определять и контролировать сроки исполнения, оказывать необходимую помощь;

- > мотивировать (использовать материальные и нематериальные стимулы; учитывать и нейтрализовывать факторы, негативно влияющие на мотивацию; воодушевлять своим примером);
- > развивать подчиненных (помогать в адаптации, освоении новой работы, организовывать обучение и повышение квалификации);
- > оказывать внимание и уважение сотрудникам (поддерживать хорошие отношения в коллективе, демонстрировать внимание к личным проблемам подчиненных);
- > осуществлять коммуникации (участвовать в обмене деловой информацией, обеспечивать работников и высшие инстанции необходимыми сведениями, поддерживать контакты с клиентами и общественностью);
- > взаимодействовать с другими подразделениями (координировать деятельность, вести переговоры, налаживать хорошие отношения);
- > обладать высокими профессиональными знаниями и опытом (способностью к самообучению, быть экспертом);
- > осуществлять инновации (искать новые подходы к решению проблем; проявлять творческое отношение к работе, преодолевать сопротивление).

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

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

Оценка сложности труда работника управления происходит по таким факторам, как содержание работы, ее разнообразие, самостоятельность, масштабы руководства, характер и степень ответственности, соотношение творческих и стандартных решений.

Причинами возможных ошибок в оценке считаются:

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

По окончании процедуры оценки необходимо обсудить с сотрудниками результаты и наметить пути повышения эффективности их деятельности — например, определить приоритетные задачи по каждому направлению на предстоящий период, критерии их решения и сроки.

Большое значение для успешного проведения оценки имеет отношение сотрудников к самой процедуре. Поэтому задача организаторов — объяснять им ее роль, поддерживать постоянный интерес к ней, показать им, как результаты оценки могут отразиться на каждом.

Оценка обеспечивает:

- › поощрение правильного и корректировку неправильного поведения;
- › определение карьерных перспектив;
- › обоснование размера заработной платы;
- › расстановку приоритетов в профессиональной деятельности и в программе личного развития;
- › определение способов повышения личной эффективности.

МЕТОДЫ СБОРА ОЦЕНОЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Существует два подхода к сбору информации о сотрудниках организации для проведения их оценки.

1. Традиционный сфокусирован на отдельном работнике вне организационного контекста и основывается на субъективном мнении руководителя или окружающих.

2. Нетрадиционный предполагает оценку в рамках группового взаимодействия, где люди за счет имитации конкретной деятельности, могут полностью раскрыть себя и свои способности.

В рамках традиционного подхода в западных фирмах используются следующие способы сбора информации о ЧР.

1. Наблюдение оцениваемых лиц:

- › в процессе повседневного или эпизодического общения;
- › в рамках групповой дискуссии (так называемый аквариум), что позволяет выявить умение людей обсуждать проблемы и отстаивать свою точку зрения. При этом присутствующие делятся на участников и наблюдателей; первые ведут дискуссию, прерываясь каждые 20 мин, а вторые — задают вопросы, комментируют, оценивают. Записанную на пленку дискуссию затем оценивают специалисты и вышестоящие руководители (считается, что они лучше понимают требования к должности и, в отличие от непосредственных руководителей, не имеют оснований давать необъективные, тенденциозные оценки);
- › в ходе презентации делового проекта;
- › в условиях деловой игры.

2. Собеседование (интервью), в том числе «интервью наоборот», когда испытуемому предлагается провести собеседование с несколькими коллегами — «кандидатами на работу» и соответственно решить вопрос. Оно ориентировано на проверку умения правильно оценивать людей, причем его основные моменты фиксируются письменно.

Полноценное оценочное собеседование занимает 1–3 часа. Его эффективность обеспечивается предварительным созданием структурированной схемы и тренингом в области техники проведения, протоколированием, а также сочетанием с играми и заданиями, моделирующими работу.

3. Опрос лиц, сталкивавшихся с оцениваемым в служебной и неслужебной обстановке (360-градусный метод оценки), что потенциально конфликтно, а также прежних работодателей, если речь идет об оценке внешнего претендента.

4. Анализ документов — анкет, автобиографии, самоотчетов, данных программированного контроля (ответов на специальные вопросы), отчетов экспертов.

Пример анкеты для оценки профессиональной деятельности работника.

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

2. ПОКАЗАТЕЛИ (дается оценка по пятибалльной шкале).

А. Профессиональные навыки и знания (понимание своих обязанностей, прошлые знания и опыт, степень адаптированности к новому, признание ошибок).

Б. Объем работы (выработка, соблюдение норм и стандартов, эффективность использования рабочего времени).

В. Качество работы (точность, отсутствие ошибок, обязательность).

Г. Инициатива и творчество (внутреннее побуждение принятию на себя ответственности, выполнение обязанностей, умение осуществлять оригинальные идеи и замыслы).

Д. Коммуникативные навыки (способность ясно излагать идеи, обмениваться информацией, общаться с разными уровнями иерархии и клиентурой).

Е. Надежность (способность четко выполнять инструкции и распоряжения, срочные задания; прочие трудовые навыки).

Ж. Потенциальная способность руководить (организовывать других для успешного выполнения задания, совершенствовать деятельность подчиненных).

5 баллов — систематическое перевыполнение норм, превышение ожидаемой отдачи.

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

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

2 балла — необходимы улучшения, неполное выполнение норм, не обеспечивает ожидаемой отдачи, неполное соответствие стандартам.

1 балл — неудовлетворительно — невыполнение минимальных требований и необеспечение ожидаемой отдачи.

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

Анкеты могут заполняться интервьюером, лично фиксирующим ответы на вопросы, или самостоятельно, в том числе в электронном варианте.

5. Медицинское освидетельствование.

6. Тестирование. Тестами исследуются физические и умственные, в том числе профессиональные, моральные качества и пр.

По мнению западных специалистов, надежность тестов на профессиональную пригодность — 60%; тестов на общие способности — 50–60%; биографических тестов и личностных тестов — 40%; интервью — 30%; рекомендаций — 20%; графологических и астрологических методов — 10%.

Пример технологии оценки персонала на японских предприятиях.

1. Изучение биографии (в том числе семейных отношений, характера образования, физического развития, особенностей интеллекта, общительности и пр.).

2. Знакомство с результатами ежегодных оценок, содержащимися в личном деле.

3. Экспертная оценка способностей и личных качеств менеджеров на предмет выдвижения обычно на основе трехсторонних анкет, которые заполняет руководитель, подчиненные и сам субъект. Анкета включает в себя блоки: способности, опыт работы, развитие и совершенствование 24 черт характера.

4. Выполнение письменных заданий (разработка проекта, подготовка делового письма, составление доклада).

5. Экзамены, собеседования, интервью.

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

Процесс сбора необходимой информации во многом облегчается использованием карты личности сотрудника (претендента на должность). Ее примерная схема приводится ниже.

1. Блок. Особенности темперамента.
2. Блок. Особенности мышления.
3. Блок. Психологические черты личности.
4. Блок. Качества личности, особо важные для руководителя.
5. Коммуникативные качества.
6. Лидерские качества.

Приложение: Степень выраженности качеств.

Таблица 25.1

Оценка степени выраженности качеств работников

Качества	Степень выраженности качеств			
	Высокая	Средняя	Низкая	Противопоказано
Работоспособность				
Энергичность				
Стрессоустойчивость				
Аналитичность				
Решительность				
Самокритичность				
Творческие способности				
Умение разбираться в людях				
Отзывчивость				
Обязательность				
Организаторские способности				
Доминантность				
Авторитарность				
Демократичность				
Либерализм и т. п.				

МЕТОДЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР

Существуют следующие наиболее распространенные методы выполнения оценочных процедур, используемые в практике работы с ЧР. Они могут быть качественными, количественными (баллы), описательными. Описательные предполагают последовательную письменную или устную обстоятельную характеристику достоинств и недостатков человека по результатам повседневного наблюдения за ним. На их основе можно строить оценочные шкалы.

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

Метод стандартных оценок (карта оценок), принадлежащий к группе рейтинговых, состоит в том, что линейный руководитель (эксперт) заполняет специальную форму, где характеризуются ключевые аспекты работы или качества сотрудника (претендента), влияющие на достижение целей, по степени соответствия требованиям должности. Набор этих качеств зависит от категории персонала. Метод прост, обеспечивает единообразие оценок в рамках организации, но содержит элементы субъективизма.

Таблица 25.2

Карта оценок

№	Качества	Конкретные описания	Оценка в баллах

5 баллов — заметно выражено.

4 балла — преобладает.

3 балла — заметно.

2 балла — не выражено.

1 балл — постоянно отсутствует.

Средние баллы:

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

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

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

Метод прост, но содержит элементы субъективизма, например, делает возможным манипулирование оценками.

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

Оценки степени развитости ключевых качеств испытуемых могут быть абсолютно негативными; улучшаемыми и позитивными (при негативной оценке хотя бы одного из качеств, от работника лучше избавляться). Улучшаемые и позитивные оценки свидетельствуют о том, что человек является условно или относительно пригодным к дальнейшей деятельности (относительно — потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Метод альтернативных характеристик предполагает, что сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения того или иного показателя.

Метод независимых судий реализуется в виде «перекрестного допроса». Члены комиссии (6–7 человек) задают аттестуемому вопросы относительно разных сфер его деятельности. Правильный ответ отмечается на компьютере знаком «+», а неправильный — «-». По завершении процедуры программа выдает заключение.

Метод стандартных оценок принадлежит к группе так называемых рейтинговых (Behaviorally Anchored Rating Scales — BARS), суть которого состоит в том, что оценки выставляются по критериям в соответствии со шкалой (да/нет, в баллах и пр.). Но здесь возникает проблема четкого разграничения соседних оценок, а при нечетном общем числе баллов — проблема середины.

Метод анкет и сравнительных анкет в простейшей форме предполагает, что эксперт ставит галочку против оцениваемой характеристики работника (при ее наличии) или оставляет пустое место, если та недостаточно выражена. Общий рейтинг при этом определяется числом совпадений имеющихся качеств с требуемыми. В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо», а общей оценкой результативности становится сумма рейтингов.

Вариантом метода анкет может быть их заполнение не только руководителем, но и самим аттестуемым с последующей обработкой результатов экспертами, которые формируют окончательную интегральную оценку.

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

При сравнении по парам эффективно использование бланка групповой оценки. В нем на пересечении строк и столбцов экспертами отмечаются фамилии сотрудников, которые в данной паре кажутся им наиболее эффективным.

Таблица 25.3

Бланк групповой оценки

Фамилии сотрудников	X	XX	XXX	XXXX
X				
XX				
XXX				
XXXX				

Метод «классификация» предполагает, что оценщик распределяет работников поочередно от лучшего к худшему по какому-то общему критерию. Для группы более 20 человек его применение затруднительно, поскольку вносит в процесс оценки элемент формализации, а само распределение может не соответствовать фактическому положению дел.

Оценка на основе моделей компетентности характеризует интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностного взаимодействия, необходимые для успешной профессиональной деятельности. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития, чье

выполнение и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

Для описания требований к конкретной позиции создается модель в виде набора ключевых качеств, необходимых для успешной деятельности сотрудника в данной должности. Она помогает ему понять, какое поведение от него ожидается, а службе ЧР формировать кадровый резерв.

Все качества можно разделить на познавательные (способность системно, на перспективу мыслить, планировать и пр.); связанные с осуществлением деятельности (принимать решения, настойчиво их реализовывать, мотивировать подчиненных); коммуникативные (влиять на окружающих, работать в команде).

Метод решающей ситуации, используемый в основном при оценке исполнителей, основывается на характеристиках тех или иных действий в определенных ситуациях как «правильных» и «неправильных». С этими характеристиками, как с эталоном, сопоставляется поведение оцениваемого работника, делается вывод об уровне его деловых качеств и составляется план улучшения исполнения им обязанностей.

Условиями применения метода оценки «360 градусов» являются хорошее знание сотрудниками друг друга и взаимное доверие. Для проведения оценки формируется рабочая группа из 10–15 человек, состоящая из руководителя, подчиненных, коллег, партнеров и пр. Все они заполняют стандартные или разработанные под конкретную задачу опросники, в соответствии с которыми требуется оценить такие качества сотрудника, как профессионализм, восприятие нового, способность принимать решения, делегировать полномочия, организовывать работу подчиненных, проявлять инициативу, лидировать, взаимодействовать с окружающими, работать в команде и пр.

В результате работники получают представление о том, как их воспринимают другие, лучше понимают их интересы и требования, более рельефно видят свои сильные и слабые стороны, начинают по-иному воспринимать ситуацию и пр. У руководства складывается более правильное представление о возможностях и реальной ценности работника (хотя существует склонность к некоторому эффекту «ореола»), понимание того, как можно улучшить его работу.

Метод шкалы рейтингов поведенческих установок предполагает заполнение анкеты, содержащей 6–10 важнейших характеристик трудового поведения, формируемых как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5–6 задач, решаемых им или взятых из должностных инструкций. Эксперт сравнивает описание реального (гипотетического) поведения с содержащимся в анкете эталоном, выставляет оценку сотруднику по 7-бальной шкале и делает прогнозы на будущее. Метод трудоемок, но доступен и понятен.

Метод шкалы наблюдений за поведением. Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работников в настоящее время эксперт фиксирует примеры прошлого поведения. Метод трудоемок и дорог.

Метод трехсторонней оценки с целью определения способностей и личностных качеств кандидата на выдвижение предполагает заполнение специальных анкет им самим, вышестоящими руководителями, подчиненными:

- > о способностях и профессиональных качествах, необходимых для выполнения главных функций управления (принимать решения, планировать, организовывать людей, контролировать деятельность подчиненных);
- > об опыте работы (соответствует или не соответствует занимаемой или предполагаемой должности);
- > о качестве профессиональной деятельности;
- > об устремленности в будущее;
- > о потребности в совершенствовании и пр.

Таблица 25.4

Метод трехсторонней оценки

Работник (ФИО) _____

	Оценка руководителей	Самооценка	Оценка окружающих	Примеры
Профессиональные качества, необходимые для решения главных задач управления				
Личностные качества, требующиеся для успешного выполнения работы				
Опыт работы (соответствие или несоответствие имеющейся или предполагаемой должности)				

По мнению специалистов, подчиненные могут оценивать уровень руководства; устные коммуникации; распределение работы; обратную связь; самоконтроль; межличностное взаимодействие, но не могут – постановку целей; принятие решений; качество работы; аналитические, творческие и технические способности руководителей.

Метод комитетов. Оценка, проводимая группой экспертов, нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать

на повышение. Для этого работы, выполняемые сотрудником, делятся на три группы: с которыми он всегда справляется успешно; с которыми он справляется успешно от случая к случаю, с которыми он никогда не справляется. По итогам, на основе сравнения реальных качеств с требуемыми для выполнения работ, выносится заключительная оценка о степени его профессиональной пригодности.

Аттестационный метод. Суть заключается в разработке перечня из 80 и более профессиональных, деловых и личностных качеств, применительно к данной конкретной сфере управленческой деятельности, которые описываются в виде словаря деловых характеристик. Для каждого аттестуемого назначается группа анонимных экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, хорошо его знающих, которые должны выбрать из предлагаемого перечня качеств наиболее подходящие для него. В результате обработки данных выбора на компьютере получается его деловой портрет, содержащий, наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т. д.), однозначно всеми понимаемые 16 фраз-характеристик.

Метод оценки степени достижения намеченных целей. Ориентирует на их реализацию и раскрытие работником своего потенциала. Состоит в том, что руководитель и совместно с ним работник определяют ключевые цели его деятельности (обычно на год). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для организации. Они определяют сферу ответственности сотрудника и круг его обязанностей на этот период. Оценка результатов производится совместно, однако руководитель обладает при этом решающим голосом.

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

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

Матричный метод состоит в комбинации некоторых предыдущих. В его рамках эксперты оценивают сотрудников в баллах по трем группам параметров, оказывающих влияние на результативность работы: по выполнению функций (должностных обязанностей), деловым и личным качествам. Для каждого из параметров определяется «вес» в соответствии с тем вкладом, который его достижение должно вносить в конечные результаты работы. Баллы умножаются на соответствующие «веса», и их произведения суммируются, в результате чего выводится общий балл, оценивающий успехи данного сотрудника. Все сказанное можно проиллюстрировать с помощью таблицы.

Таблица 25.5

Матричный метод оценки ЧР

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

Метод деловых игр. Оценка работников осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр, которые проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы.

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ

Одним из самых точных и надежных вариантов оценки считается комплекс методов, применяемых центрами оценки («The Assessment Centre»). Впервые он появился в США в период Второй мировой войны для отбора агентов секретной службы — предшественницы ЦРУ, а в бизнесе были использованы фирмой American Telephone and Telegraph Company (AT&T) в 1954 г., построившей для этой цели специальное здание, по которому этот комплекс методов впоследствии и получил свое название — «ассесмент-центр». С 1958 г. полученный опыт стал систематически использоваться для оценки готовности ЧР к управленческой деятельности. Сейчас в США таких центров более 2000. В РФ сеть центров, обслуживающих предпринимателей, стала складываться в 1990-е годы.

С организационной точки зрения центры оценки — специальные независимые структуры или разовые мероприятия, организуемые в рамках фирм, проводимые на коммерческой основе кадровыми службами. Для работы они привлекают к работе руководителей, практиков и психологов, способных выявить тонкости поведения, которые могут не заметить посторонние.

Центры оценки имеют следующие основные задачи.

Оценка управленческого потенциала сотрудников и претендентов на занятие, как правило, высших и средних управленческих должностей по критериям, заложенным моделью компетенций.

Потенциал рассматривается с точки зрения уровня профессиональной подготовки людей, способности к тем или иным видам деятельности, соответствия требованиям должности, культуре организации, способности к обучению, руководству людьми и пр., т. е. того, что собирательно называют термином «компетенции» (но, как считают специалисты, более корректным является использование словосочетания *competencies assessment*, т. е. «оценка компетенций»).

Отбор будущих руководителей.

Определение потребности и индивидуальной программы обучения.

Оптимизация направлений и способов горизонтального и вертикального перемещения сотрудников, формирования кадрового резерва.

Для этого люди пропускаются через систему специально разработанных упражнений, моделирующих основные стороны управленческой деятельности. Упражнения строятся так, чтобы обеспечить всем равные возможности для проявления профессиональных знаний и навыков, исключить предвзятость, дать объективную всестороннюю характеристику.

Методику *competencies assessment* необходимо отличать от других современных процедур, преследующих иные цели, которые достигаются другими методами, таких как *performance appraisal* (оценка эффективности деятельности, не затрагивающая его личных характеристик) и *job evaluation* («оценка должности», предназначенная для определения ее относительной ценности для компании, а в итоге — рыночной стоимости).

Обычно одновременно оценивают нескольких лиц, чтобы дать им возможность взаимодействовать, раскрыть и применить свой профессиональный опыт. При этом в за каждым участником постоянно закреплен персональный эксперт, который обстоятельно фиксирует его поведение, относящееся к оцениваемой компетенции.

Результаты оценки представляются в виде заключения, предназначенного для администрации. Оно строится развернуто с подробным перечислением для каждого лица характера, способностей, стиля руководства, навыков, квалификации, сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей, степени готовности к принятию искомой должности, пригодности для последующего продвижения, необходимости дополнительного обучения.

Заключение Центра оценки может иметь примерно следующий вид.

1. Общее впечатление о субъекте до оценки; как он зарекомендовал себя на практике; итоговое впечатление, способности, достоинства и недостатки.
2. Детальное перечисление сильных и слабых сторон, таких как навыки, квалификация, потенциальные возможности (способности к лидерству, общению, поведение в группе, возможный стиль руководства и пр.).
3. Предложения работодателю. Определение путей устранения недостатков и рекомендации по дальнейшему использованию сотрудника.

Иногда может даваться закрытая оценка, которая позволяет более откровенно излагать мнение о субъекте.

Чаще всего проведение оценки для руководителей заказывают в консалтинговых компаниях, однако крупные фирмы в целях экономии стараются создать собственные центры оценки.

Достоинствами центров оценки считаются:

- > исключение влияния на оценку условий труда и администрации на основном месте работы;
- > одинаковый подход ко всем, независимо от занимаемой должности, обеспечивающий объективность выводов;
- > возможность глубже узнать индивидуальные мотивы поведения работника, его сильные и слабые стороны вне обычного организационного окружения;
- > облегчение выборки людей с высоким потенциалом;

- › предоставление работнику возможности узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале, понять специфику управленческой работы, принимать о себе более обоснованные решения;
- › снижение числа ошибок при принятии кадровых решений (надежность рекомендаций центров, по мнению специалистов, составляет 85–90%).

Работа центра оценки может продолжаться от 2 до 3 дней в зависимости от количества компетенций, которые необходимо оценить (у руководителей высшего уровня их число доходит до 10), и один день уходит у экспертов на согласование оценок, являющихся результатом всестороннего обсуждения нюансов поведения каждого участника в каждом упражнении по каждой компетенции.

Высокая точность оценок центра обеспечивается:

- › игровыми заданиями, разработанными под конкретные компетенции, цель которых, в отличие от деловых игр, — не развитие умений и навыков, а возможности для участников проявить свои сильные и слабые стороны;
- › специальными упражнениями (в том числе групповыми), моделирующими наиболее часто встречающиеся управленческие ситуации;
- › работой каждого участника по различным творческим заданиям с разными экспертами;
- › разнообразными видами заданий, дающими каждому максимальную возможность проявить себя (тесты, интервью и пр.).

В особо ответственных случаях могут использоваться такие дополнительные методы, как тесты, интервью по компетенциям и глубинные психологические интервью.

Приведем примеры такого рода упражнений.

1. «Почтовый ящик». Предполагает, что по «поступившим документам» (от 15 до 40) необходимо сделать письменное заключение о характере проблемы, которая в них отражена, принять решение по ней. На выполнение задания дается от 1 до 4 часов.

2. «Доклад» на избранную тему либо «презентация» (себя как нового руководителя; организации (подразделения); продукции (услуг)). На подготовку дается от 5 до 30 минут, а на выступление — от 10 до 30 минут).

3. Групповая дискуссия на свободную (связанную с работой или проблемами организации) тему (не более часа), по итогам которой участники поочередно излагают свое впечатление о ее ходе и результатах. Обсуждение проблем дает возможность оценить управленческие способности кандидатов и предлагаемые ими конкретные программы действий.

4. Управленческие игры, базирующиеся на реальных проблемах организации. Цель — выработка решений по стратегии развития ее и отдельных подразделений.

5. Интервью для получения информации о целях, ценностях, организационных и коммуникативных способностях, личных качествах.

Цель такого рода упражнений состоит в моделировании наиболее типичных деловых ситуаций, которые дадут возможность оценить профессиональный уро-

вень, особенности мышления (системность, нестандартность, динамичность), организаторские способности, умение планировать, открытость будущему и изменениям, активность, роль в групповой работе, способность быть экспертом или использовать экспертов, ответственность, доминантность, коммуникативные качества, умение разрешать конфликты, взаимодействовать в группе при решении общей задачи и пр.

Кроме того, в центрах оценки применяются следующие виды опросников и тестов:

- › шкальные опросники (СРІ, 17 РF, ММРІ);
- › тесты интеллекта (КОТ, СFT20, Амтхауэр);
- › типологические опросники (МВТІ, Айзенк);
- › тесты структуры индивидуальной системы категорий (Келли, Айзенка);
- › тесты генерализованной оценки личности (Фрилинга, Люшера, рисуночные тесты).

Выполнение заданий оценивается по нескольким параметрам с точки зрения наличия компетенций, необходимых для выполнения конкретной работы или требуемых на конкретном месте в организации.

Эксперты при этом опираются на бланк наблюдений, где подробно описано, как разные уровни компетенции проявляются в данном задании. Кроме того, после каждого задания у него есть возможность задать участнику дополнительные вопросы о том, как тот проявил себя в рамках данной игры и как это соотносится с его реальными рабочими ситуациями.

В результате эксперты выявляют соответствие поведения участника существующим требованиям, уровень его компетентности относительно имеющейся модели с указанием сильных и слабых сторон, дают рекомендации по использованию и развитию работника, условиям его карьерного роста и пр. Прошедшие испытания в центрах оценки, как правило, лучше осознают свои возможности, перспективы и направления роста.

Хорошо организованный оценочный центр может дать более точный прогноз, чем суждения, составленные непосредственными руководителями и даже специалистами службы ЧР обычным способом.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕЛИЧИНЫ ОЦЕНКИ

Определение конкретной величины оценки основывается на обобщении независимых характеристик субъекта, полученных с помощью описанных выше методов. Окончательная оценка может быть представлена следующим образом.

1. Путем включения результатов изучения в те или иные эталонные группы (способ заданной группировки), соотносимые с соответствующими интервалами оценки (например, в интервале 0—1/3 идеальной характеристики работник не отвечает требованиям; 1/3—2/3 — в основном удовлетворяет им; 2/3—1 — отвечает), в соответствии со степенью выраженности качеств, наиболее точно характеризующих оцениваемого сотрудника, которые он сам может выбирать из предлагаемой совокупности.

2. Путем представления в иерархической последовательности (ранжирование) от лучших к худшим, определяемой степенью присутствия у работников того или иного качества. В больших группах (более 20 человек) это делать весьма непросто. Для облегчения применяются агрегированные классификации, когда сначала выбираются лучший и худший работник, затем лучший и худший из оставшихся, и т. п. Этот способ в целом прост и доступен, но при ранжировании в середине группировки объектов, где степень проявления качеств близка, могут возникнуть сложности. Изменение в рейтинг можно вносить только в крайнем случае.

Сегодня от прямого ранжирования сотрудников отказываются, переходя к более сложным методам: развернутой качественной характеристике; набору стандартных рейтинговых характеристик типа «да», «нет»; «соответствует», «не соответствует», «трудно сказать»; «слабо выражено», «средне выражено», «ярко выражено» и пр.

3. Путем *определения суммы баллов, присвоенных соответствующим качествам сотрудника* на основе мнений нескольких экспертов или иным способом. В то же время эксперты могут неодинаково понимать принципы выставления баллов, а сами качества аттестуемых истолковывать по-разному; предвзято относиться к ним в личном плане. Кроме того, оценки, выраженные в баллах, плохо воспринимаются.

4. Путем *выведения набора самостоятельных несводимых коэффициентов*, характеризующих различные качества, и отражения их величины графически в виде линии (система графического профиля работника) или таблицы, например масштабной (девятимерной) линейки.

Таблица 25.6

«Девятимерная линейка»

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

5. Путем заданного распределения. Эксперту предоставляется возможность оценивать аттестуемых в рамках заранее заданного фиксированного распределения (10–20–40–20–10%) либо дается некоторое количество очков, которые можно распределять между оцениваемыми в пределах их суммы.

Оценку облегчает составление «графического профиля работника» и «графического профиля группы», представляющих собой комбинацию таблицы и графика. Таблицы содержат по два графика, соединяющих оценки, отражающие идеальные требования и фактическую оценку качеств сотрудника.

Таблица 25.7

Графический профиль качеств работника

Графический профиль качеств работника (идеальный и реальный)		
Необходимые качества	Степень развития качеств (в баллах)	
	Идеально	Фактически
	1 2 3..... 10	
Качество А Качество Б Качество В Качество Г и т. д.	Степень соответствия требованиям или балльная оценка	

Средние баллы:

- 3,8–5 баллов — соответствует требованиям, можно рекомендовать;
- 3,2–3,7 баллов — условно соответствует, указать на отрицательные факторы;
- 1–3,1 балла — не соответствует, указать причины несоответствия.

Графический профиль группы. В таблице отмечается степень развитости качеств, исходя из требований, предъявляемых должностью, и фактическое их состояние. Понятно, что характеристики группы будут иными, чем отдельного работника, например сплоченность, психологический климат и пр.

Таблица 25.8

Графический профиль группы

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

- 5 баллов — заметно выражено;
- 4 балла — преобладает;
- 3 балла — заметно;
- 2 балла — не выражено;
- 1 балл — постоянно отсутствует.

АТТЕСТАЦИОННАЯ ОЦЕНКА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

- Понятие аттестационной оценки
- Виды аттестационной оценки
- Цели аттестационной оценки
- Виды аттестационной оценки
- Организация процесса аттестации
- Подведение итогов аттестации
- Особенности оценки подчиненных руководителем

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ АТТЕСТАЦИОННОЙ ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ

Аттестационная оценка работников организации (подразделения) — наиболее сложное звено работы с ЧР. Она представляет собой специальные (непрерывные, разовые или периодически проводимые) мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и достигнутые результаты за конкретный период на соответствие стандартным требованиям. Упоминание о подобных мероприятиях можно встретить даже в истории таких государств, как Египет, Вавилон, Китай.

В процессе аттестационной оценки происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы» (сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует ему, чем другой).

Аттестационная оценка является основой множества управленческих действий: внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального поощрения, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля, совершенствования организации, приемов и методов управленческого труда, оптимизации структуры и численности аппарата.

Службы УЧР разрабатывают общие принципы аттестационной оценки, позволяющие решить проблему выбора объекта (например, качеств, рамок их при-

емлемости и неприемлемости), основные процедуры и методы, нормативные и методические материалы.

При подготовке к аттестационной оценке нужно определить:

- › какие задачи с ее помощью нужно решить;
- › существуют ли для нее необходимые стандарты, регламентирующие документы; достаточен ли опыт проведения подобных мероприятий;
- › какими ресурсами располагает организация для проведения эффективной аттестации;
- › как встретят ее работники.

Задачи аттестационной оценки могут быть явными и неявными.

К явным относятся:

- › установление в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению той иной работы, степени его соответствия требованиям должности (рабочего места), ценности для организации (подразделения);
- › выявление достижений и проблем, имевших место у работников в истекшем периоде;
- › анализ их сильных и слабых сторон, качества (уровень знаний, навыков, способностей), типа поведения и пр., влияющих на выполнение служебных обязанностей, и формулировка рекомендаций о путях преодоления имеющихся расхождений;
- › уточнение служебных обязанностей и взаимосвязей;
- › контроль над успешностью выполнения поставленной задачи;
- › поиск резервов повышения эффективности труда;
- › конкретизация размеров вознаграждения;
- › планирование должностных перемещений и карьеры сотрудников;
- › создание благоприятных условий для развития, повышения квалификации и профессионального обучения, творчества;
- › корректировка стандартов деятельности и критериев оценки (на подготовительном этапе) и пр.

Неявными задачами оценки могут быть:

- › выполнение требования вышестоящего руководства;
- › придание большего веса принятым прежде кадровым решениям;
- › более близкое знакомство руководителя с сотрудниками;
- › разрушение круговой поруки, существующей в коллективе;
- › активизация работы;
- › возложение формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и пр.

У каждого человека есть психологическая потребность в положительной оценке своей деятельности и профессионализма со стороны администрации, коллектива, потребителей. И по-настоящему оценка стимулирует только тогда, когда исходит от всех этих сторон. *Общая* положительная оценка улучшает результаты работы людей в 70–90% случаев, но способствует формированию сомнений; *общая* же отрицательная оценка порождает неуверенность в себе. Более обоснована поэтому оценка конкретных поступков.

В зависимости от реальной обстановки к ней возможны три подхода.

1. Ориентация на положительную оценку. Она задирирует, но не дает толчка к совершенствованию исполнителя.

2. Ориентация на отрицательную оценку, которая может предполагать:

— отказ от оценки при положительных результатах; здесь активность субъекта сначала повышается, а затем падает;

— замалчивание достоинств и подчеркивание недостатков, что на активность обычно не влияет;

— негативное отношение к любому результату, ведущее к утрате инициативы и желания контактировать с руководителем, безразличию к своим обязанностям.

3. Сбалансированная ориентация бывает преимущественно положительной (оцениваются лишь наиболее яркие достоинства, она годится только для тех, деятельность которых действительно положительна) или преимущественно отрицательной.

Аттестационная оценка бывает *официальной* (отражается в письменном документе юридического характера) и *неофициальной* (совокупность личных впечатлений, высказываемых окружающими, прежде всего руководителем), помогающая официальной.

Выделяют следующие виды официальной аттестационной оценки сотрудников: итоговую, промежуточную и специальную (в особых обстоятельствах).

При итоговой оценке дается полная и разносторонняя характеристика трудовой деятельности и морального облика работника за весь период, помогающая лучше его понять, предвидеть поведение в сложных ситуациях. Обычно она проводится раз в 3–5 лет *специальной комиссией*, что снижает уровень субъективизма и повышает комплексность.

Промежуточная оценка осуществляется (в США с 1980-х гг.) непосредственным руководителем с учетом результатов предыдущей. В крупных западных фирмах для менеджеров и специалистов она проводится раз в год; для других категорий (новичков, лиц, включенных в резерв) — гораздо чаще (для рабочих и младших служащих — раз в 6 мес.). Иногда к промежуточной оценке могут привлекаться высший руководитель, представители службы ЧР, коллеги и даже подчиненные.

Специальная оценка в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности и пр., проводится перед принятием соответствующего решения. Нередко для этого используются оценочные центры.

Виды оценки необходимо выбирать, исходя из ее целей и наличия квалифицированных оценщиков.

Наряду с аттестационной оценкой в практике управления ЧР может иметь место *самооценка* путем письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет. Самооценка может быть периодичной, по потребности, непрерывной.

При этом аттестуемые сами дают характеристику выполнению служебных обязанностей, достигнутым результатам, профессионализму, производственной

дисциплине и пр. Это позволяет узнать, какие требования они сами предъявляют к себе и как определяют пути улучшения своей деятельности.

Источниками информации при этом могут служить мнения окружающих (целесообразно составить список тех, чье мнение о себе важно знать); результаты анализа собственной биографии, специальные анкеты. В таких анкетах могут присутствовать вопросы о ключевых направлениях работы, об отношении к ней (что нравится и не нравится); о случаях, когда она была выполнена хорошо или, наоборот, плохо; причинах этого; возможных шагах по улучшению положения дел; планах на будущее и пр.

Результаты самооценки хотя и обсуждаются с другими, но являются весьма субъективными (завышенными или заниженными), ибо человек не может оценивать себя адекватно.

Таблица 26.1

Обобщенная характеристика особенностей оценки различными субъектами

Субъект оценки	Участие в оценке	Достоинства	Недостатки
Непосредственный руководитель	Всегда	Лучше знает работника и его работу, подводит итоги	Субъективизм
Вышестоящий руководитель	Участвует при оценке непосредственным руководителем	Возможность общения с рядовыми сотрудниками	Большие затраты времени
Представитель службы УЧР	При оценке психологического климата	Когда нет других вариантов	Незнание специфики работы
Самооценка	При необходимости сравнения себя с другими	Отправная точка аттестации	Возможность недооценки или переоценки
Коллеги	При групповой оценке	Объективность	Опасность бойкота
Подчиненные	Потенциально	Может использоваться при планировании карьеры	Отсутствие у подчиненных достаточной информации
Аттестационная комиссия	При принятии административных решений	Взвешенность решений, соблюдение требований трудового кодекса.	Громоздкость и формализованность процедур
Центры оценки	При определении потенциала перемещений	Учет множества факторов	Дорого, необходимо привлекать специалистов

Помимо работников объектом аттестационной оценки могут быть также отдельные подразделения (прежде всего управленческие) и *рабочие места*.

АТТЕСТАЦИЯ КОМИССИЕЙ

Аттестация комиссией — это институционализированная оценка ею субъекта (объекта), в рамках которой на основе анализа прошлого ее члены пытаются сделать коллективный вывод о нем применительно к будущему. Аттестация

ЧР представляет собой процедуру определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работника, его результатов и установление соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Она должна проводиться регулярно с четким определением сроков, критериев, быть формализованной с официальным документированием результатов.

Положительные стороны аттестации комиссией связаны с тем, что она законодательно урегулирована, является составной частью системы управления ЧР, помогает выявлять присущие ей проблемы, позволяет более обоснованно принимать решения.

В то же время такая оценка требует привлечения множества лиц; наличия надежных методик, учитывающих особенности организации, способности членов комиссии глубоко разобраться в специфике деятельности аттестуемых и принять объективное решение (сегодня это происходит преимущественно на основе личных отношений и эмоций и нередко формально из-за отсутствия необходимого материального и морального поощрения).

В РФ выделяют четыре вида аттестации руководителей, специалистов и других служащих: очередную аттестацию; аттестацию по истечении испытательного срока; аттестацию при продвижении по службе; аттестацию при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года (для руководящего состава не реже одного раза в три года).

Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на новом рабочем месте.

Целью **аттестации при продвижении по службе** является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом будущих обязанностей.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

В РФ роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль соблюдения прав работника, его социальных гарантий, и снижается в период экономических и социальных потрясений.

Аттестации предшествует заполнение непосредственным руководителем или сотрудником службы ЧР анкеты на аттестуемых, позициями которой могут быть отношение к своим обязанностям; самостоятельность и инициативность в деле выполнения заданий; требовательность к себе и другим; настойчивость в достижении цели; способность решать проблемы, координировать работу подчиненных или коллег, отстаивать собственную точку зрения; профессиональные знания и навыки; принципиальность; поведение в критических ситуациях.

Принятый в нашей стране порядок предусматривает, что, исходя из существующего законодательства и нормативных актов, администрация по согласованию с выборным профсоюзным органом (если таковой существует) до начала календарного года утверждает и не менее чем за месяц до начала доводит

до сведения заинтересованных лиц сроки, график, а также список должностей, подлежащих аттестации, составы комиссий, правила и критерии оценки.

При проведении аттестации на практике ориентируются либо на отраслевые нормативные акты, либо на Совместное постановление Министерства труда и Министерства юстиции Российской Федерации от 23 октября 1992 г. «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании». Хотя оно было отменено в 2008 г., но взамен никакого нового аналогичного универсального документа не принято.

В соответствии с ним основными критериями при проведении аттестации служат квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей. Эти критерии целесообразно конкретизировать с учетом особенностей организации и ознакомить с ними сотрудников.

Проведение аттестации включает подготовку необходимых документов на аттестуемых; разработку графиков ее осуществления; создание аттестационных комиссий; организацию разъяснительной работы о целях и порядке ее проведения.

Начинать нужно с подготовки положения об аттестации, включающего такие разделы, как общие положения, порядок подготовки и проведения аттестации, состав аттестационной комиссии и регламент ее работы.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до ее начала непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку:

- › соответствия профессиональной подготовки квалификационным требованиям по должности и разряду оплаты труда;
- › профессиональной компетентности;
- › отношения к выполнению должностных обязанностей;
- › результатов работы за прошедший период.

С этими материалами аттестуемый работник должен быть ознакомлен не менее чем за две недели до аттестации.

Комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за две недели до начала аттестации. В графике проведения последней указываются наименование подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, должность, даты проведения аттестации и представления в аттестационную комиссию необходимых документов, а также должности и фамилии работников, ответственных за их подготовку.

Аттестация всех сотрудников может происходить в один определенный день (но в спешке можно сделать много ошибок); индивидуально или по группам в произвольные сроки; после окончания цикла работ; при существенном изменении результативности.

Как правило, в первую очередь аттестуются руководители подразделений организации, а затем подчиненные им работники. Аттестация членов аттестационной

комиссии проводится на общих основаниях. Руководители организаций проходят аттестацию в комиссиях, организуемых вышестоящими органами по подчиненности.

В состав аттестационной комиссии (в необходимых случаях могут образовываться несколько комиссий) включаются председатель (как правило, заместитель руководителя организации), секретарь, руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций. Сотрудников служб УЧР лучше использовать в качестве консультантов.

Желательно, чтобы аттестационная комиссия состояла из 6–7 экспертов, знающих аттестуемого по совместной работе, и он бы мог выбирать этот состав на 60%. При этом целесообразно, чтобы 60–70% членов комиссии набирались из специалистов; 10–15% – из представителей общественных организаций.

Председатель комиссии представляет кандидатам экспертов, объясняет порядок проведения собеседования, устраняет психологические барьеры и создает необходимую атмосферу, принимает окончательное решение в случае разногласий.

Обычно в очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие в организации менее года; молодые специалисты в течение 3 лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет.

Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее двух третей состава комиссии. Оценка деятельности и рекомендации принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого, а результаты определяются большинством голосов. При их равенстве тот признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты (причиной расхождения в оценках часто бывает субъективизм членов комиссии, неопределенность ситуации и пр.). В случае аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, тот в голосовании не участвует.

Комиссия оценивает степень соответствия работника занимаемой должности: соответствует, не соответствует, соответствует при условии улучшения работы (в последнем случае он должен пройти повторную аттестацию через год) – и дает рекомендации о продвижении, повышении оклада, переводе в другое подразделение, направлении на переобучение, увольнении.

Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования и заносятся в аттестационный лист (его, как и цели аттестации, нужно обнародовать), который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

Руководитель с учетом мнения комиссии в месячный срок принимает решение об установлении работникам соответствующих разрядов оплаты труда, о чем в трудовой книжке делается соответствующая запись с указанием разряда оплаты по Единой тарифной сетке (без указания ставки).

Служба УЧР готовит справку и приказ об итогах аттестации; составляет совместно с администрацией план вытекающих из них мероприятий, списки ответственных за его проведение лиц и наиболее отличившихся членов комиссий для их последующего поощрения.

Признание работника по результатам аттестации не соответствующим должности или выполняемой работе дает право руководителю оставить его в ней под свою ответственность; перевести на другую работу; уволить в течение двух месяцев, если работник не согласится с понижением (в этот срок засчитывается болезнь и пребывание в отпуске). По истечении двух месяцев после аттестации увольнение или понижение в должности не допускаются.

Практика проведения аттестаций выявила ряд моментов, которые нужно обязательно учитывать. В частности, нарушение срока предупреждения об аттестации влечет (при подаче соответствующего заявления работником) признание ее результатов недействительными, поэтому в данном вопросе администрация должна соблюдать предельную точность.

Извещение об аттестации, вручаемое работнику под расписку, становится стимулом, активизирующим его деятельность. Если положительный результат предпринят, к аттестации относятся позитивно и стараются показать себя в лучшем свете. В противном случае ее поддерживают любители выделиться, остальные либо нервничают, либо пытаются всеми силами от нее уклониться.

В литературе отмечаются следующие способы, пригодные для этого:

- выход из категории лиц, подлежащих аттестации;
- отсутствие на рабочем месте в день подписания и объявления приказа об аттестации или отъезд перед аттестацией в командировку, что лишает возможности заблаговременно ознакомиться с характеристикой;
- отказ ставить подпись о знакомстве с ней;
- отсутствие на заседании аттестационной комиссии непосредственного руководителя или лица, его замещающего;
- обвинение руководства в злоупотреблениях с целью последующего опротестования неблагоприятных результатов аттестации;
- подмена документов;
- неявка на аттестацию по состоянию здоровья или душевному волнению.

При неявке аттестуемого на заседание комиссии без уважительных причин оно может проводиться и в его отсутствие (однако если причина уважительная — переносится).

Хотя руководство не властно изменять состав аттестуемых, сроки, подменить характеристики и протоколы заседаний и решений комиссии (на них стоят подписи соответствующих лиц), оно обладает способами отстаивания своих интересов в борьбе с неугодными сотрудниками.

К этим способам относятся:

- наложение на сотрудника взыскания накануне аттестации;
- вывешивание официального приказа об аттестации в самый последний момент, чтобы застать работника врасплох;
- отправление его перед аттестацией в командировку, чтобы он не мог принять мер в свою защиту;
- исключение из комиссии благожелательно настроенных членов;
- прямые подлоги документов, на которых не стоят ничьи подписи;
- постановка на заседании комиссии вопросов, с которыми аттестуемый теоретически мог столкнуться, но не сталкивался;
- усыпление бдительности благоприятной характеристикой и полный устный разгром;
- предложение перейти на другую должность или уволиться, требование других уступок в обмен на положительную аттестацию.

Основными ошибками при проведении аттестации сотрудников являются:

- › разные требования к лицам, выполняющим одинаковую работу;
- › подверженность влиянию стереотипов, предубеждений;
- › оценка по одной характеристике;
- › изменение требований в ходе проведения аттестационных мероприятий;
- › придание большого значения предшествующему поведению;
- › сравнение людей друг с другом, а не с ситуацией;
- › завышение оценок лицам, обладающим приятной манерой поведения; добивающимся значительных успехов непосредственно перед аттестацией; близким к оценивающему своими взглядами, происхождением и т. п.;
- › перенос общего впечатления, производимого работником, на оценку отдельных сторон его деятельности;
- › подмена оценки текущей деятельности работника оценкой потенциальных возможностей;
- › занижение оценок лицам, проявляющим недовольство, несогласие; занятым в непрестижных подразделениях, не пользующимся авторитетом; потерпевшим неудачу при выполнении конкретных задач непосредственно перед проведением деловой оценки; женщинам;
- › стремление к усреднению оценок.

АТТЕСТАЦИОННАЯ ОЦЕНКА ПОДЧИНЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕМ

Практика аттестационной оценки подчиненных руководителем (в том числе с участием менеджера более высокого ранга, выступающего в качестве гаранта справедливости) в настоящее время весьма распространена в западных фирмах. Обычно такого рода оценку приурочивают к завершению какой-то крупной работы, ее важного этапа, существенному изменению результатов и осуществляют не реже раза в год, перемежая ее с текущими проверками. Для лиц со стажем работы в организации до 3 лет производят лишь частичную оценку раз в полгода или при изменении ситуации с целью корректировки деятельности и дополнительной мотивации.

При подготовке к проведению оценочных мероприятий выясняется, существуют ли необходимые стандарты; какие регламентирующие деятельность работников документы имеются; могут ли руководители самостоятельно провести такую оценку; как встретят оценочные мероприятия работники.

Процедура аттестации руководителем по сравнению с аттестацией комиссией более проста, поскольку он постоянно общается с подчиненными в процессе работы и лучше других знает их. Тем не менее она дает следующие дополнительные возможности.

1. Руководителям:

- › устанавливать более тесные контакты, обратную связь и налаживать конструктивные рабочие отношения с подчиненными;
- › анализировать и оперативно оценивать их деятельность, личные качества, слабые и сильные стороны, достижения и промахи, уточнять свои ожидания;

- › изучать мнения исполнителей по тем или иным вопросам, причины их неудовлетворенности, отношение к будущим направлениям деятельности, карьере;
- › объективнее вознаграждать, стимулировать;
- › сообщить о новых требованиях, ставить задачи и наметить пути их решения;
- › совместно искать пути повышения эффективности и вносить необходимые коррективы в процесс управления;
- › предотвращать развитие конфликтов (но в случае конфликтной ситуации эффективность оценки руководителем невелика) и пр.

2. Подчиненным:

- › в спокойной обстановке побеседовать с руководителем и улучшить взаимопонимание с ним, всесторонне обсудить свои проблемы, получить необходимую помощь и поддержку;
- › определить, насколько хорошо они справляются с работой по сравнению с тем, что от него ожидают;
- › продемонстрировать свой потенциал и возможности;
- › выявить свои слабые стороны и скорректировать свое поведение с тем, чтобы добиться в будущем больших результатов;
- › проверить собственные идеи, обсудить перспективные направления работы;
- › оценить потребности в профессиональной подготовке и наметить пути самосовершенствования, развить навыки, способности, знания.

3. Организации:

- › оценить эффективность работы персонала в целом, его творческую активность, найти пути их повышения;
- › улучшить морально-психологический климат, укрепить дисциплину;
- › создать основу оценки самих руководителей;
- › получить информацию для уточнения целей и стандартов деятельности.

Типичная процедура оценки персонала руководителем состоит из следующих основных элементов.

1. Разъяснение ее целей и порядка проведения.

2. Предварительный сбор информации о подчиненном с помощью анализа кадровых документов, анкет, результатов предыдущих собеседований, опроса коллег, партнеров, личных наблюдений, тестирования, экзаменов, анализа поведения в критических ситуациях, итогов участия в деловых играх, изучения письменных и устных самоотчетов.

3. Формирование и уточнение на основе описания работы и ключевых факторов должности основных, дополнительных и вспомогательных критериев оценки.

4. Предоставление подчиненным за 1–2 недели до аттестационной беседы письменного отчета (в том числе на специальных листах самооценки) о проделанной за истекший период работе, успехах и неудачах, планах на будущее; предложений о путях повышения эффективности работы и необходимой для этого помощи.

Можно просить работника подготовить отзыв на себя.

5. Обобщение имеющихся материалов и подготовка к аттестационному собеседованию: уточнение, известны ли подчиненному его обязанности, есть ли «неохваченные должностными инструкциями области»; какова величина полномочий и необходимы ли дополнительные; нужна ли специальная помощь и пр.

6. Ознакомление сотрудника с предварительными оценками его деятельности с выдачей на руки копии аттестационного листа (кроме его части, содержащей рекомендаций по оплате).

Форма оценочного листа сотрудника:

Работник (ФИО, должность) _____

Руководитель (ФИО, должность) _____

Дата

Должностные обязанности за истекший период

Требуемый результат

Оценка исполнения

Согласие с перечнем обязанностей

Деятельность за отчетный период:

- достижения (соотношение обязанностей и достигнутых результатов);
- оцениваемые качества (30–33);
- области возможных улучшений;
- потребности в специальном обучении;
- потребности в наставничестве;
- ожидания специалиста.

Итоговая оценка по пятибалльной шкале

Рекомендации руководителя

Подписи сторон

Комментарии сотрудника службы УЧР

7. Аттестационное собеседование с подчиненным, в рамках которого обсуждаются и оцениваются общие результаты деятельности в период между аттестациями (трудную работу лучше разделить на несколько частей и оценивать, как человек справляется с каждой из них); рассматриваются пути ее улучшения; определяется необходимость дополнительного образования и пути повышения квалификации; обсуждаются планы на будущее.

По итогам собеседования руководитель выставляет подчиненному оценку (при этом он может пользоваться как собственными критериями, так и официальными нормативами и сопоставлять с ними оценки, полученные на различных конкурсах и аттестациях) и сопровождает ее письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист.

Оценка может формулироваться следующим образом:

Не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится к ним.

Не имеет достаточных профессиональных знаний.

Имеет не очень большие профессиональные знания.

Имеет достаточные профессиональные знания.

Обладает хорошими профессиональными знаниями.

Обладает большими профессиональными знаниями и по ряду вопросов может давать консультации.

Сложнее всего оценивать середняков. Можно перехвалить. Можно упустить. Поэтому следует помнить, что можно оценивать не всю деятельность, а конкретную работу.

Собеседование всегда должно заканчиваться на положительной ноте.

8. Постановка целей и задач на предстоящий период и разработка плана профессионального развития.

9. Написание заключения и заполнение оценочного листа (на основе этого листа служба УЧР может контролировать деятельность самого руководителя, а работник обжаловать полученную оценку).

Кроме того, руководитель заполняет отчет, в котором отражаются:

- › обсуждавшиеся темы (профессиональные качества и их изменение за период, направления совершенствования, предпринимаемые в этой области шаги, препятствия, необходимая помощь со стороны организации и руководства, личные цели и пр.);
- › отношение к высказанным критическим замечаниям;
- › новая информация, полученная о сотруднике, и изменение в связи с этим взглядов на него;
- › его перспективы;
- › общие выводы и конкретные, аргументированные комментарии к каждому параметру оценки с подробным обоснованием и подкреплением соответствующими примерами.

10. Осуществление практических мероприятий, в том числе бесед с конкретными рекомендациями о путях улучшения работы и возможностью их обсудить и сформировать план личного развития. При этом желательно, чтобы подчиненные говорили не менее половины времени и были готовы к самооценке.

Руководители оцениваются непосредственными начальниками, коллегами (последние обычно оценку завышают), комитетами (оценивают себя объективно), самостоятельно (оценивают себя завышено).

Таблица 26.2

Достоинства и недостатки различных способов проведения аттестационной оценки

Кто проводит аттестацию	Особенности	Плюсы	Минусы
Непосредственный руководитель	В любых случаях	Имеет наиболее полное представление о работе и работнике	Нет притока «свежей крови». Субъективизм. Оценка исходит из интересов подразделения
Руководитель руководителя	Участвует в оценке руководителем или проводит ее самостоятельно, если необходимо сравнивать деятельность в разных подразделениях	«Честная игра». Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей. Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством	Требует больше затрат и времени

Окончание табл. 26.2

Кто проводит аттестацию	Особенности	Плюсы	Минусы
Представитель службы УЧР	Привлекается реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Например, если отсутствует непосредственный руководитель, или в компании с матричной структурой, или при командной работе	Подходит, когда нет другого варианта	Сильная зависимость от квалификации представителя службы УЧР
Самооценка	Изредка используется при сравнении различных аспектов своей деятельности	Помогает избежать субъективного отношения оценщиков	Самостоятельное применение ограничено из-за возможности неадекватного восприятия себя
Оценка равными коллегами	Используется нечасто из-за возможности усреднения	Объективность	Боязнь обвинения в предвзятости
Оценка подчиненными	Используется редко	Достаточно объективна. Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого	Ограниченность информации для оценки. Противодействие руководителей из-за боязни потерять авторитет, а подчиненных — из-за возможных репрессий

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

Примерная форма аттестационного листа

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год рождения _____
3. Сведения об образовании и повышении квалификации _____
(что окончил и когда, специальность и квалификация по образованию, ученая степень, ученое звание)
4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения (избрания, утверждения) на эту должность _____
5. Общий трудовой стаж _____
6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них _____

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии _____

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником _____

9. Оценка деятельности работника по результатам голосования:

— соответствие должности _____

— отнесение к разряду оплаты _____

Количество голосов за _____ против _____

10. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются) _____

11. Примечания _____

Председатель
аттестационной комиссии

Секретарь
аттестационной комиссии

Члены
аттестационной комиссии

Дата аттестации _____

С аттестационным листом ознакомился _____

(подпись аттестованного и дата)

- Развитие ЧР и его разновидности
- Мотивы профессионального развития
- Методы саморазвития
- Коучинг
- Профессиональное обучение
- Формы профессионального обучения
- Организация и задачи повышения квалификации

ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И ФОРМЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Развитие ЧР представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области их обучения и переподготовки, стимулирования творчества и т. п. Возможность развития должна предоставляться всем, ибо в результате совершенствуется не только сам человек, но и повышается конкурентоспособность организации, где он трудится.

Потребность в профессиональном развитии обусловлена необходимостью приспособиться к изменениям внешней среды, появлением новых образцов техники и технологии, изменений в стратегии и структуре организации и пр.

Сегодня более 85% опрошенных японских менеджеров на первое место среди своих задач ставят развитие человеческих ресурсов, в то время как введение новых технологий — 45%, а продвижение на новые рынки — около 20%. И это не случайно, ибо фирмы, осуществляющие развитие сотрудников, имеют в целом в два раза более высокие показатели, чем остальные.

Развитие способствует:

- › раскрытию творческого потенциала сотрудников, росту интеллектуального уровня, умения стратегически мыслить;
- › предоставлению им возможности получения достойных заработков и служебного продвижения;
- › снижению текучести кадров;
- › повышению качества трудовой деятельности;

- > формированию и закреплению организационных ценностей;
- > улучшению психологического климата и т. п.

Международная практика показывает, что на развитие ЧР нужно тратить 5–10% фонда заработной платы. Ответственность за него несут администрация, линейные руководители (их обязанности быть, с одной стороны, образцами для подчиненных в этой области, а с другой, грамотно направлять их усилия), а также сами работники.

Развитие ЧР осуществляется как на индивидуальном, так и на институциональном уровне, и бывает общим и профессиональным.

Профессиональное развитие — это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых трудовых функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику должности и качествами реального человека. Оно требует значительных непрерывных усилий, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Заставлять совершенствоваться нельзя — нужно создать условия, при которых они бы сами этого хотели, и помогать им в этом.

Мотивами профессионального развития могут быть:

- > желание поскорее освоить новую работу или получить более высокую должность;
- > обеспечить рост доходов;
- > приобрести новые знания;
- > расширить контакты;
- > стать более независимыми и конкурентоспособными на рынке труда;
- > преодолеть препятствия и неудачи, добиться высоких результатов.

Эти мотивы действуют тогда, когда есть определенные гарантии того, что результаты будут востребованы и затраченные усилия окажутся не напрасными.

Направления развития для конкретного работника определяются его непосредственным руководителем на основе наблюдений, анализа должностных функций и круга решаемых проблем. Ими могут быть выработка профессиональных навыков; формирование определенного типа мышления и поведения; получение дополнительных знаний.

План личного развития основывается на стоящих перед работником задачах (приобретение тех или иных знаний и навыков в различных областях, освоение необходимых компетенций и пр.), желаемых способах их достижения (выполнение заданий, проектов, обучение на курсах, повышение квалификации, самообучение), требуемых ресурсах (электронные учебные материалы, книги, видеокассеты, индивидуальный наставник, куратор и т. д.); предлагаемых критериях оценки достигнутых результатов.

Важную роль в процессе развития работников может сыграть самосовершенствование. Специалисты называют следующие его методы.

1. Фиксация, анализ и оценка происходящих событий, развивающая самодисциплину.
2. Ведение дневника об основных событиях, конфликтах, успехах, неудачах, их причинах, своих решениях, мыслях, чувствах, высказываниях окружающих и размышления над записями.
3. Анализ своей интуиции, мыслей и поступков, помогающий сконцентрироваться в условиях напряженной ситуации, при принятии важных, трудных или альтернативных решений.

4. Обсуждение с окружающими своих идей.
5. Экспериментирование с новым типом поведения (изменить меню, одежду, поставить себя в избегаемую прежде ситуацию и пр.).
6. Укрепление силы воли путем регулярных упражнений (сдерживаться, делать что-то сразу, когда не хочется, сосредотачиваться, молчать).
7. Тренировка способностей восприятия нового на основе определения причин негативного отношения к нему (предубежденность, противоречие своим принципам, идеям, убеждениям, организационные трудности, возможная потеря или, наоборот, появление дополнительной работы и пр.).
8. Развитие и использование достоинств и борьба с недостатками на основе их списка (число тех и других лучше одинаковое). При любой возможности необходимо сдерживать негативные проявления или попытаться найти им применение в позитивных целях.
9. Систематическое чтение литературы. Для этого нужно определить цель, составить план (когда, как, детально или поверхностно, полностью или частично, с конспектом или без), оценивать прочитанное (свои мысли, соотношение с имеющимися знаниями, чувствами) и при необходимости обсуждать прочитанное.
10. Конспектирование в форме тезисов, сплошного текста, фрагментов, паутинообразной диаграммы (совокупность понятий, их расшифровки и логических связей).
11. Анализ причин хорошего или неблагоприятного отношения к тем или иным людям, выполнения или невыполнения заданий, проявления или отсутствия силы воли, легкости или трудности принятия решений, восприятия или невосприятия нового.
12. Запоминание материала с помощью записей, концентрации внимания, аналогий, зрительных ассоциаций и пр.
13. Тренировка логического мышления путем составления блок-схем действий (логическое дерево), размышлений о последовательности формирования того или иного объекта, абстракций (например, анализ значимости для себя того или иного качества) и пр.
14. Обучение на курсах и самообразование.
15. Выполнение специальных проектов, важных для организации и себя.
16. Участие в ассоциациях, профессиональных объединениях, конференциях, дискуссиях.
17. Написание книг, статей.
18. Обучение других.
19. Совершенствование физического и духовного здоровья.
20. Развитие способности правильно воспринимать свою внешность, реакцию окружающих на себя.
21. Выработка способности идти на компромисс.
22. Формирование индивидуального стиля поведения.
23. Тренировка способностей общения, умения слушать, сопереживать, поддерживать других.
24. Участие в групповом обучении и пр.

Все большее распространение в России получает такая форма, как *коучинг* (тренерство, наставничество), задача которого — помочь руководителям и специалистам самостоятельно находить и принимать сложные решения в контексте особенностей самой организации и специфики ее окружения. Это своего рода творческое партнерство, в рамках которого тренер (коуч) помогает человеку максимально раскрыть и развить свой потенциал, самостоятельно найти пути решения собственных проблем, формирует уверенность в себе, самоуважение, и в конечном итоге позволяет повысить качество жизни, эффективность деятельности, гибко адаптироваться к изменениям.

Коучинг может быть ситуативным (в зависимости от появляющейся потребности в нем) и плановым, который проводится регулярно. Если плановый имеет четкую документальную фиксацию результатов, то ситуативный не регламентируется и не фиксируется.

Успех самосовершенствования обусловлен способностью работников познавать себя, понимать свои потребности; видеть, слушать, воспринимать; быть самокритичными; анализировать причины успехов и неудач, устанавливать для себя и реализовывать высокие цели.

Сегодня в западных фирмах создаются группы саморазвития, в которые люди объединяются для рассмотрения возможных способов совершенствования личного развития, совместного анализа, взаимной поддержки.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ ЧР

Основными задачами профессионального обучения ЧР считаются поддержание и повышение общего уровня квалификации сотрудников; получение новых знаний и навыков, профессии (если меняется или усложняется характер работы, открываются новые направления деятельности); подготовка к занятию очередной должности, организационным преобразованиям; освоение новых приемов и методов выполнения работы; облегчение адаптации к новым условиям. Обучением охватываются как вновь принятые, так и уже работающие лица. Причем уровень профессиональной подготовки, полученной в результате обучения, должен опережать текущие потребности в ней.

Как отмечают специалисты, в результате обучения:

- › эффективность деятельности растет быстрее затрат;
- › совершенствуются и автоматизируются движения, ускоряется темп работы и достигается нужный ее ритм;
- › снижается утомляемость;
- › экономится время руководителя, затрачиваемое на консультации;
- › повышается ответственность исполнителей;
- › улучшаются методы выполнения отдельных работ и т. п.

Потребность в обучении может быть выяснена в процессе отбора кандидатов на должность, во время аттестации, из текущих бесед. Кроме того, она определяется предполагаемыми изменениями в содержании работы, внешними факторами. В то же время не все люди хотят учиться, потому что не понимают важности, не видят необходимости в этом, не подготовлены, боятся трудностей, негативно относятся к новому.

Первым шагом в организации обучения является создание спецификации работы (перечень специальных знаний и умений, требуемых для ее выполнения, на основе описания ее основных операций и приемов, стандартных требований к ним и примеров, условий труда, навыков и знаний, необходимых для выполнения каждой операции). Для этого используются опросы, наблюдения и пр.

Вторым шагом становится сравнение должностной спецификации с уровнем подготовки работника, что позволяет выявить имеющиеся у него недостатки (отсутствие навыков, опыта, незнание методов и пр.), которые можно преодолеть посредством обучения.

Третий шаг состоит в определении того, насколько процесс обучения может решить эти проблемы, каковы его конкретные задачи, где и в какой форме оно

должно осуществляться — на рабочем месте без отрыва от работы, в организации; с отрывом (курсы в рамках организации) или вне ее (различного рода центры, школы и пр.).

Таблица 27.1

Достоинства (+) и недостатки (–) различных форм обучения

Внутриорганизационное обучение	Обучение с отрывом от производства
Возможность приспособить содержание и сроки обучения к потребностям организации	Отсутствие прямой связи с потребностями организации, отрыв от практики, навязывание программ и методов обучения (–)
Возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью и отзывать работника (+/–)	Невозможность отзыва работника (+/–)
Психологическая скованность обучаемых (–)	Психологическая раскованность обучаемых (+)
Возможность использования собственного оборудования и технологий (+), ограниченность новой информации (–)	Возможность использования специальных средств обучения и тренажеров, получить новую информацию (+)
Экономичность при большой аудитории (+)	Экономичность и при небольшом количестве обучаемых (+)
Ограниченность выбора квалифицированных преподавательских кадров (–)	Широкий выбор и высокая квалификация преподавателей (+)

Основными формами организации обучения работников на производстве, согласно российскому законодательству, являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка.

При *индивидуальной* подготовке обучающегося либо прикрепляют к квалифицированному работнику (в том числе и руководителю — тогда речь идет о стажировке), либо включают в группу, где с ним занимается лицо высокой квалификации. Необходимый теоретический курс изучается самостоятельно (при консультации соответствующих специалистов).

Разновидности индивидуальной и групповой подготовки.

1. *Ученичество*. Предполагает прикрепление лиц, не имеющих специальности, к опытным рабочим, которые передают им свои знания и формируют необходимые навыки.

2. *Наставничество*. Представляет собой процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного работника менее опытному в процессе их личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы.

Может быть использовано на любом уровне и на любом этапе карьеры, причем наставники могут иметь более низкое служебное положение, чем обучаемые.

Наставники втягивают новичков в принятие решений, дают советы по реализации программ саморазвития; оказывают помощь в освоении учебных программ, приобретении необходимых знаний и навыков для выполнения новой работы; консультируют при возникновении любых проблем и трудностей; посвящают в тайны неформальных отношений и общепринятых норм поведения; при необходимости выступают в роли коучей; оказывают эмоциональную поддержку.

Ученичество и наставничество целесообразны там, где решающую роль играет опыт, ибо отличаются практической направленностью и связью с производственными функциями сотрудника. Они прививают навыки решения текущих производственных задач, но не дают возможности развивать стратегическое мышление.

3. *Инструктаж* — регулярное или разовое разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником для наиболее эффективного выполнения задач новичками. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей, и проводится утром или перед окончанием работы. Нормальная продолжительность группового инструктажа — 30 минут. Все лица (и группы), проходящие инструктаж, должны фиксироваться в специальных тетрадах (время начала, окончания, отсутствующие, обсуждавшиеся вопросы).

В процессе инструктажа, участники которого должны вести соответствующие записи, происходит объяснение способов выполнения работы в целом и в деталях, выделение ключевых моментов, выдача четких указаний и рекомендаций с последующей проверкой усвоения информации и знаний, корректировкой ошибок. В необходимых случаях им поручается выполнение пробного задания.

Инструктаж не требует высоких затрат и эффективен для простых видов деятельности (обычно используется для обучения ручному труду). Условиями его эффективности являются владение инструктором в полной мере требуемыми навыками и невмешательство его в действия инструктируемых.

4. *Стажировка*. Предполагает, что специалистов и руководителей направляют для приобретения нового опыта в другие организации (в том числе и зарубежные), где они с помощью закрепленных консультантов осваивают незнакомые для них направления и методы деятельности.

5. *Ротация* — работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях организации.

6. *Ассистирование*. Заключается в том, что лицо, которому обычно предстоит занять руководящую должность, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю-наставнику.

7. *Объединенное руководство*. Представляет собой совместное (параллельное) выполнение обязанности обучающим руководителем и обучаемым.

8. *Дублирование*. Является высшей формой индивидуального обучения. Состоит в том, что кандидат на занятие руководящей должности исполняет обязанности своего наставника, а тот лишь при необходимости осуществляет консультирование и поддержку.

Групповая форма предусматривает объединение обучающихся (стажирующихся) в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации.

При достаточном запасе теоретических знаний, полученных в учебном заведении, обучение на рабочем месте все же более предпочтительно, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требует

меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Кроме того, люди, сразу же попавшие «в пекло», потом обычно работают более успешно.

Однако такое обучение требует тщательного отбора наставников, их близости обучаемым по социальному положению и личным качествам. Кроме того, опыт часто не поддается рациональному объяснению, быстро устаревает, может не соответствовать потребностям обучаемого, а наставник небрежно относиться к своим обязанностям.

Курсовая форма применяется для обучения работников сложным профессиям. Это происходит в два этапа — сначала в учебной группе под руководством специалиста на учебно-производственной базе организации, учебного центра, на специальных курсах, а затем на рабочих местах в группе под руководством квалифицированного специалиста — консультанта (инструктора).

Теоретическое обучение при курсовой и групповой подготовке осуществляется в организациях (в учебных группах), в учебных центрах и на специальных курсах в рамках тренингов, наставничества, ознакомления, инструктирования и пр. и сопровождается развитием личных профессиональных качеств, формированием навыков концептуального мышления.

Важным моментом в деле организации обучения является выбор его оптимальных способов, которых существует несколько.

1. *Лекционный*. Характеризуется принудительным односторонним воздействием (при минимуме обратной связи) преподавателя на обучаемых (которые оказываются пассивными субъектами восприятия информации).

2. *Коммуникативно-обучающий* (преподаватель показывает, как делать, обучаемый самостоятельно выполняет задание). Поощрение и обратная связь используются здесь для улучшения результатов.

3. *Экспериментально-обучающий*. Состоит в открытом общении, широком обмене информацией, самостоятельных тренировках, тестировании преподавателем, частых поощрениях и постоянной обратной связи. Здесь присутствует низкий уровень инструктажа.

4. *Обучающий действием*. Предполагает самостоятельное выполнение заданий, широкий обмен опытом с коллегами, при необходимости консультирование.

Сегодня все большее распространение получает так называемое *развивающее обучение*, которое, в отличие от обучения конкретным навыкам, направлено на формирование у работников способности реалистично оценивать себя, изменение образа мысли и позитивного отношения человека к себе, к делу; обеспечение более глубокого понимания проблем и способности их самостоятельно преодолевать (но развитие в равной мере всех профессиональных и управленческих качеств нереально).

Предпосылкой успеха развивающего обучения является четкое определение его объема и задач, точной оценки потенциала обучаемых, степени необходимой их поддержки. Прежде всего, оно касается молодых работников и должно быть частью общей программы их обучения.

При составлении такой программы необходимо определить:

- › число и тип обучаемых работников;

- › последовательность изложения, насыщенность, разнообразие представляемого материала;
- › способы установления обратной связи;
- › цели, методы, место и время обучения;
- › характеристику преподавательского состава и т. п.

Рабочим по окончании профессионального обучения на производстве на основе квалификационных экзаменов присваивается квалификация (разряд, класс, категория) по профессии согласно тарифно-квалификационному справочнику.

Работникам, проходящим профессиональное обучение на производстве или обучающимся в учебных заведениях без отрыва от производства, администрация в соответствии с трудовым законодательством обязана создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением. В частности, речь идет о сокращенном (с сохранением заработной платы в установленном порядке) рабочем дне, неделе, дополнительном учебном отпуске и других льготах.

После завершения обучения с работниками целесообразно проводить интервью, получаемая в рамках которого информация предназначается для внедрения его результатов в практику; для помощи в закреплении работников в организации; для выявления недостатков при отборе сотрудников; для улучшения имиджа; анализа эффективности выполнения конкретных обучающих программ.

Работники могут осуществлять также *самообучение* путем знакомства с соответствующей литературой, дополняемого инструктированием, которые заменяют теоретическое образование; осмысления прочитанного; наблюдения и анализа своих действий и работы окружающих; выполнения постоянно усложняющихся заданий.

Самообучение имеет немалые преимущества — оно в максимальной степени стимулирует развитие, экономит средства, поскольку работники, занимаясь самостоятельно, приобретают знания, необходимые именно для них, основываясь на своем рабочем опыте, и не тратят время на освоение того, что не имеет непосредственного отношения к их работе, используют этот опыт и знания в своей практической деятельности.

ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Действующее трудовое законодательство предполагает следующие виды обучения.

Подготовка новых работников — это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых в организацию и ранее не имевших профессии, приобретение ими знаний, умений и навыков, необходимых для занятия должности. По общему правилу такое обучение не превышает 6 месяцев, при этом обучаемые пользуются всеми правами работников и на них в полном объеме распространяется законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.

Пример программы подготовки кадров, которую должна разрабатывать администрация (линейные руководители разрабатывают такие программы для своих подразделений).

1. Основные задачи подготовки работников.
2. Характеристика требуемого уровня развития руководителей.
3. Анализ профессионального состава и расстановки сотрудников.
4. Определение единых принципов, форм и методов повышения профессионального уровня ЧР.
5. Расчет потребности в специалистах на перспективу и требования, предъявляемые к ним.
6. Направления распределения сотрудников.
7. Мероприятия по подготовке работников для новых видов деятельности.
8. Работа с резервом кадров (определение потребности, набор и выдвижение, основные направления подготовки и соответствующие мероприятия).
9. Подбор, подготовка и повышение квалификации руководителей и лиц, работающих с ЧР.
10. Подготовка и повышение квалификации научных работников и специалистов.
11. Направление работников для подготовки и повышения квалификации с учетом перспективных потребностей.
12. Работа с выпускниками школ и вузов.
13. Особые формы переподготовки и повышения квалификации.
14. Установление связей по обмену специалистами.
15. Подготовка руководителей низового звена (мастеров).
16. Подготовка и повышение квалификации рядовых исполнителей.
17. Мероприятия по обеспечению единства руководства подготовкой и переподготовкой сотрудников.

Переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание их сменить с учетом потребности производства при изменении его профиля, новых профессий.

В процессе переподготовки происходит преодоление неправильных способов труда и устаревших навыков (что наиболее трудно); обучение и закрепление новых трудовых приемов; приобретение навыков работы, не вызывающих утомления. По расчетам, затраты на переподготовку инженера в 3 раза ниже, чем на поиск и прием на работу нового, вероятность ухода которого, кроме того, больше. У высшего руководства переподготовка характеризуется короткими сроками, частотой, большим объемом информации.

Повышение квалификации — это обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных знаний (углубление, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. Для этого создаются различные целевые курсы, школы передовых приемов, а вне организации — специальные центры, институты и факультеты. Кроме того, повышение квалификации может осуществляться и путем стажировки. Потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

- > непрерывными изменениями в ее внешней и внутренней среде;
- > усложнением операционной и управленческой деятельности;
- > необходимостью освоения новых видов продукции, рынков.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, индивидуализированным, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

Повышение квалификации позволяет работникам:

- > эффективнее решать более сложные, чем прежде, задачи;
- > облегчить освоение новых профессий;
- > получить знания, выходящие за рамки требований существующей должности, более высокий разряд, шансы на карьерный рост;
- > сформировать основы нового типа мышления и принятия решений;
- > обрести стимул учиться дальше и пр.

Но заинтересованность работников в повышении квалификации возникает лишь тогда, когда появляется уверенность получить от этого выгоды, например, продвинуться по службе.

При организации повышения квалификации необходимо учитывать особенности лиц среднего и старшего возрастов: желание обмениваться опытом, участвовать в дискуссиях, решать на практике сложные проблемы, не боясь риска и ошибок, повышенную критичность; самостоятельность мышления, ответственность, добросовестность, старательность, внимательность, но определенный субъективизм, консерватизм, снижение отдельных способностей, утомляемость и пр.

Выделяют следующие разновидности повышения квалификации.

1. По месту осуществления:
 - > внутреннее (в рамках организации, как на рабочем месте, так и на курсах);
 - > внешнее (в учебных заведениях, специальных центрах).
2. По степени организованности (организованное и самообразование).
3. По ориентации — на рост профессионализма; на подготовку к решению тех или иных конкретных проблем; на формирование необходимого типа поведения.
4. По виду программ (стандартные, специальные).
5. По типу обучающихся (целевые группы руководителей и специалистов; все работники).

Достоинства повышения квалификации состоит в его целевой направленности, создании условий всестороннего развития личности, разнообразии методик обучения, индивидуально-групповом подходе.

Повышение квалификации, как правило, является важным объектом внутри-организационного планирования, в рамках которого определяется долгосрочная (до пяти лет) потребность в нем на основе сравнения профиля имеющейся и необходимой квалификации, разрабатываются необходимые планы и программы, исходящие из потребностей организации и работников.

Иногда бывает целесообразно исчислять коэффициент повышения квалификации ($K_{пв. кв.}$):

$$K_{пв. кв.} = \frac{\text{Число работников} + \text{Число работников, повысивших разряд, освоивших вторую специальность}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$$

$$K_{пв. кв.} = \frac{\text{Фактическая продолжительность повышения квалификации}}{\text{Нормативная продолжительность (0,5 мес. в год)}}$$

$$K_{\text{п.к.}} = \frac{\text{Число работников, повысивших квалификацию}}{\text{Общая численность} - \text{Число работников, повысивших квалификацию прежде}}$$

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях повышения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям. Его разновидностью является обучение руководителей.

ОСОБЕННОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

В идеале модель профессиональной подготовки руководителя включает три этапа:

1) базовую учебу перед занятием первичной должности в течение 2–3 лет в специальном учебном заведении (дополнительное образование, как правило, в области экономики, права или управления, предпочтительно MBA или DBA), завершаемую стажировкой и работой;

2) краткосрочную учебу перед занятием каждой новой должности, дополняющую и углубляющую базовую (включает обучение в учебном заведении и стажировку в общей сложности в течение 3–6 месяцев);

3) повышение квалификации сроком до 2 мес.

Задачами повышения квалификации руководителей являются заполнение пробелов в специальном образовании, управленческих дисциплинах и непрерывное обновление знаний. По расчетам западных специалистов, эффективность вложения средств в данном случае составляет суммарно до 800%.

Сегодня на Западе существует два подхода к подготовке и повышению квалификации руководителей.

1. *Традиционный*, предполагающий обучение отдельных руководителей низового звена или их групп (с учетом интересов организации) управленческим знаниям и навыкам, которые в будущем, возможно, потребуются в их повседневной работе. Он реализуется в форме семинаров и курсов со стабильной, четко зафиксированной программой, предлагаемой преподавателями, несущими вместе с организаторами ответственность за результаты. Обучаемые при этом остаются пассивными потребителями знаний.

2. *Интегративный*, направленный на коллективное обучение всех руководителей и специалистов навыкам общения, умению разрешать проблемы. Он исходит из их реальных потребностей, возникающих в связи с необходимостью изменения организации и самих себя. Этот подход предполагает свободный выбор формы занятий, гибкие, меняющиеся проблемно ориентированные программы, составленные с участием самих обучающихся, их высокую активность и ответственность, превращение преподавателей в консультантов.

Если целью традиционного обучения является, таким образом, предоставление определенной суммы знаний, то интегративного — развитие личности. Основными формами реализации интегративного подхода к обучению менеджеров являются лекции-беседы и дискуссии; консультации; тренинги.

Тренинги преследуют цели развития профессиональных навыков; улучшения ориентации в конкретных ситуациях; изменения внутренних установок и поведения; закрепления полученных знаний и навыков; осмысления и постоянной корректировки поведения; улучшения устойчивости против внешнего воздействия и пр.

Но лучший способ профессиональной подготовки хороших руководителей состоит в том, чтобы поручить им практическую работу под контролем опытных наставников, ибо ничто так не развивает людей, как предоставление им возможности принимать решения.

Например, метод подготовки «спаривание» или «близнецы» предполагает, что старый и новый руководитель на протяжении некоторого времени (от нескольких дней до нескольких месяцев) работают вместе для передачи секретов мастерства. Правда, это потенциально конфликтно, а поэтому не всегда эффективно. Здесь целесообразнее партнерство в форме опеки и наставничества, но на более высоком уровне, чем для рядовых работников.

Эффективной формой практического обучения руководителя является стажировка. От проходящих ее лиц требуется изучить и осуществлять на практике соответствующие должностные обязанности, качественно и в срок выполнять как текущую работу, так и специальные задания (например, представительство), нести ответственность за результаты; выявлять резервы, разрабатывать и внедрять рационализаторские предложения, своевременно проходить теоретическое обучение, составлять отчеты о работе после каждого этапа стажировки.

В обязанности руководителя стажировки входит знакомство стажера с должностными обязанностями и документами, выдача ему конкретных заданий, содействие формированию у него прогрессивного стиля и методов руководства.

Сегодня на Западе на повестку дня выходит развитие руководителей, основанное на ключевых или общих компетенциях, которое может сосредоточиться на ограниченном их количестве, например на способности:

- › понимать изменяющуюся деловую среду, открывающиеся возможности для развития организации, ее сильные и слабые стороны, действия конкурентов и пр. как основы принятия стратегических решений;
- › управлять изменениями (выявлять потребности в них, составлять соответствующие программы и убеждать людей добровольно в них участвовать);
- › руководить командой — сплачивать лиц различных профессий для совместной работы;
- › обеспечивать эффективное взаимодействие сотрудников, обмен информацией и ресурсами для достижения общих целей;
- › эффективно работать с людьми разных национальностей.

ФОРМЫ ТРЕНИНГА

Основными разновидностями тренинга являются игры. Они бывают групповыми (4–15 чел.) и индивидуальными; проводятся с реальными людьми (соперниками, партнерами, преподавателем), персональным компьютером, сетевым терминалом; могут иметь ограниченное или неограниченное число ходов; предусматривать или не предусматривать использование технических средств.

Игровая ситуация может развиваться стихийно, независимо от участников, которые могут сотрудничать либо соперничать, или быть результатом их активных осмысленных действий; продолжаться от нескольких часов до нескольких дней.

По назначению игры бывают общеуправленческими или специальными; по масштабам — глобальными (предмет — общее руководство фирмой) и локальными (решение отдельной проблемы), а в зависимости от количества принимаемых решений — простыми (несколько) и сложными (десятки и сотни).

Руководитель игры вводит участников в курс действия, дает первоначальную информацию, проводит заключительный разбор.

Существует несколько видов игр.

1. *Деловые игры, суть которых в имитации принятия решений.* Продолжаются от нескольких часов до нескольких дней. В некоторых случаях играющая команда сама может решать, какие подразделения включаются в организацию. Это наиболее близкий к реальной действительности метод обучения, дающий возможность быстро и наглядно представить последствия действий и осуществить необходимую корректировку. В то же время игры упрощены, не позволяют полностью имитировать реальность, не предполагают реальную ответственность за принятое решение.

Существуют следующие виды деловых игр:

- > игры *общего типа* (планирование деятельности, отбор персонала, оценка рынка, стимулирование сбыта, текущее управление и пр.);
- > *управленческие игры*, которые предназначены, прежде всего, для высшего руководства, но могут быть и функциональными, имеющими в основе модель реальной хозяйственной ситуации и «фирмы», чьи характеристики приводятся обучаемым (цены, закупки, объем производства, состояние потребительского и денежного рынков, производственные мощности, способы определения себестоимости продукции, информация о «партнерах», «конкурентах», «окружении» и пр.).

Участники могут разбиваться на группы, представляющие руководство конкурирующих организаций или самостоятельных подразделений. На основе анализа предоставленной информации они дают оценку хозяйственной ситуации, составляют необходимые прогнозы о развитии организации (подразделения), рынков, вырабатывают соответствующие стратегии, принимают решения.

Итоги игры, особенно когда решения принимались участниками независимо друг от друга, часто просчитываются на компьютере; если в ее основе

были реальные события, результаты сопоставляются с тем, что имело место на самом деле.

Первыми такого рода игры стали использовать военные, сотни и тысячи лет назад, освоившие методики проведения различных учений, а также пожарные, моряки и пр.

В хозяйственной сфере первые игры были проведены в СССР (в 1930-х гг. Ленинграде в Промышленной академии имени Кирова, в 1937 г. на Шатурской ГРЭС для выработки решений по предотвращению и ликвидации аварий; в 1935 г. на фабрике «Красный ткач» для обучения работников принятию решений срочного перевода производства на новый ассортимент). В США деловые игры стали применяться с 1957 г.

2. *Ролевые игры* предполагают, что каждому человеку назначается определенная роль, которую нужно играть, реагируя на поведение остальных. Обычно ролевые игры моделируют социальные ситуации, где участники (оптимально от 6 до 8 человек) под контролем руководителя в течение двух часов решают соответствующие проблемы (исправление недостатков, повышение социальной компетентности, развитие практики общения). Такие игры в нашей стране особенно активно проводились в 1920-х гг. в виде «судов» над литературными героями — Онегиным, Печориным, Анной Карениной и пр.

Ролевые игры направлены на выработку определенного стиля поведения в заданной ситуации и существуют в двух вариантах:

- 1) запланированное разыгрывание ролей, когда участникам раздаются описание условий, в которых протекают действия, планы проведения дискуссий, материалы, инструкции, как себя вести; после игры проводится заключительная дискуссия;
- 2) импровизированное разыгрывание ролей (заданий не дается, и часто участники делают это сами).

Часто участники сами определяют тему занятия, представляющую для них интерес, и могут меняться ролями.

3. *«Упражнение в корзине для бумаг»* («почтовый ящик») имитирует типичную деловую загрузку управляющего. Цель игры — научить быстро ориентироваться в ситуации, выявлять и ранжировать проблемы, принимать в сжатые сроки решения. Ее суть состоит в том, что обучаемые ставятся в положение управляющих гипотетической организации и в течение 3 часов должны осуществлять действия в соответствии с полученными документами: распределять полномочия, принимать решения, отдавать письменные и устные распоряжения, отвечать на письма и звонки, общаться с подчиненными, проводить совещания, составлять докладные записки.

Упражнения должны содержать как можно больше элементов, характерных для реальных ситуаций, где важные и срочные вопросы смешаны с рутинными, демонстрировать значение усвоенного материала. Они составляются так, что все сделать невозможно, поэтому требуется выбор дел в соответствии с приоритетами. Все это помогает играющим научиться критически анализировать множество ситуаций и проблем и принимать качественные и правильные решения. Недостаток метода состоит в отсутствии реальных результатов.

4. Имитация собрания без председательствующего, где участников оценивают по умению выступать и настойчивости, а также *кадровое собеседование*, в рамках которого они выступают в роли представителей службы персонала.

5. Анализ конкретных хозяйственных ситуаций, который разработан Гарвардской школой бизнеса в конце 1920-х гг. Его цель состоит в том, чтобы научить анализировать информацию, выделять проблемы и искать решения. Существует несколько его разновидностей.

Метод Гарвардской школы. Предполагает самостоятельный анализ описания ситуации, обширного хорошо документированного материала с последующим составлением отчетов.

Метод живых ситуаций Уортонской школы. Ситуация описывается в виде доклада управляющего о событиях, которые только что произошли или происходят в одной из фирм. Доклад продолжается 15 минут, а затем ответы на вопросы 45 минут. Ситуация обсуждается в течение недели (участниками друг с другом или с консультантом), а затем каждый формулирует предложения по решению проблемы. После этого проводится общая дискуссия, и отбираются лучшие предложения.

Метод инцидента Слоуновской школы бизнеса. Направлен на анализ макроситуаций. Группу в течение нескольких минут знакомят в общих чертах с какой-то проблемой или случаем, произошедшим в фирме. После этого дают возможность задать вопросы (их характер сам по себе является основанием для оценки) для получения и систематизации дополнительных фактических данных (оценивается также соответствие запрашиваемой информации реальным потребностям решения). Затем в течение 10–15 минут участниками формулируется проблема, 30 минут она обсуждается, и предлагаются решения, которые в конце занятия также обсуждаются. Метод применяется в основном для решения кадровых проблем и учит собирать и осмысливать информацию о персонале.

Метод проблемных ситуаций. Анализируются узкие, заранее выбранные и сформулированные проблемы, которые не требуют много времени на осмысление и подготовку решения, что активизирует обучаемых.

«Кейс-метод». Индивидуальный ситуационный анализ и групповое (3–15 чел.) обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и т. п.), существующей в данной или другой организации (с приглашением практиков), и принятие решения по ней. При этом обучаемые играют активную роль, знакомятся с опытом других, развивают навыки принятия решений. Здесь не допускаются дискуссии и доминирование в них отдельных лиц, что требует высокого профессионализма руководителя.

Преимуществами метода являются практическая направленность, изучение теории на конкретных примерах, отработка типовых схем решения проблем, сочетание индивидуального анализа с коллективным обсуждением. К недостаткам относятся необходимость предварительного знания теории, невозможность охвата всех сторон проблемы.

Метод специальных заданий. Направлен на совершенствование рабочих навыков сотрудников посредством организации работы над проектами, которая

контролируется их руководителями. Этим они готовятся к выполнению более широкого круга обязанностей.

Моделирование поведения руководителя заключается в том, что описываются или показываются на видео, а затем обсуждаются ситуации и межличностные проблемы, с которыми те сталкиваются (жалобы, интриги, сопротивление изменениям). После несколько человек разыгрывают сходные ситуации, а остальные следят за событиями и соответственно реагируют на них.

Семинары-дискуссии, рассчитанные на 2–3 дня. Число их участников 10–15 чел. Каждый в рамках темы может поставить на обсуждение интересующую его проблему (заданную и не заданную) и услышать различные варианты ее решения. Руководителем семинара обычно является управляющий с большим стажем.

Ориентационные семинары, представляющие собой серию докладов опытных руководителей, сопровождаемых демонстрацией наглядного материала. Они знакомят с образцами новейших тенденций в соответствующей области (основное внимание уделяется практическому внедрению новых методов управления).

Комплексные программы («обучающие пакеты»), куда входят руководство, сборник упражнений; аудио- и видеоматериалы. Предназначены в основном для групповой работы, требуют предварительной подготовки и используются там, где нет специалистов по обучению.

Групповая динамика — метод обучения и изучения групповых контактов (разработан в 1946 г.). Ориентирован на то, чтобы повысить эффективность работы группы (создание команды), улучшить понимание сотрудником самого себя и социальных процессов, а также усовершенствовать навыки взаимодействия, позволяющие более эффективно работать в группе. Участники (12–15 чел.) собираются на несколько двухчасовых занятий с целью самостоятельного изучения отношений в группах (любые мероприятия или процессы, способствующие раскрытию потенциала индивидов).

РАСТОРЖЕНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

- Законодательство РФ о расторжении трудовых отношений
- Текучесть ЧР и ее причины
- Методы изучения причин текучести
- Управление текучестью
- Пути рационализации ЧР
- Аутплейсмент
- Организация увольнения работников

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РАСТОРЖЕНИЯ ТРУДОВОГО КОНТРАКТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В ТК РФ увольнение рассматривается как прекращение действие трудового договора по инициативе администрации или работодателя, главными основаниями которого являются:

- › истечение срока действия договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- › соглашение работника и работодателя на основании инициативы любого из них;
- › перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю, переход на выборную работу (должность), призыв на военную (альтернативную) службу;
- › смена собственника имущества организации, изменение ее подведомственности (подчиненности) либо реорганизация, не устраивающие работника;
- › изменение существенных условий трудового договора;
- › другие, предусмотренные законодательством, обстоятельства.

Увольнение сотрудников (по любым причинам) — естественная часть деловой жизни организации, так к нему и надо относиться.

Сотрудник вправе расторгнуть трудовой договор, *заключенный на неопределенный срок*, предупредив об этом администрацию письменно за две неде-

ли, чтобы она могла подобрать нового работника (по взаимному соглашению договор расторгается и в более короткий срок). Кроме заявления, которое должно быть только добровольным изъявлением воли работника, ибо в противном случае считается недействительным, никакие другие доказательства его желания уволиться законом не признаются.

Работодатели по своей инициативе могут расторгнуть трудовой договор в случаях:

- > ликвидации организации либо прекращения ее деятельности;
- > сокращения штатов;
- > несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе по состоянию здоровья (в соответствии с медицинским заключением) или вследствие низкой квалификации (подтверждается результатами аттестации);
- > неоднократного неисполнения им без уважительных причин трудовых обязанностей (при наличии дисциплинарного взыскания);
- > однократного грубого нарушения трудовых обязанностей:
 - > прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);
 - > появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- > разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной в связи с исполнением трудовых обязанностей;
- > совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого), умышленного уничтожения или повреждения имущества (при наличии вступившего в законную силу приговора суда или постановления органа, уполномоченного на применение административных взысканий);
- > нарушения требований охраны труда, если оно повлекло за собой тяжкие последствия, например, крупную аварию (заведомо создавало для этого реальную угрозу);
- > совершения действий, повлекших утрату доверия со стороны работодателя;
- > совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка;
- > наступления чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофы, стихийные бедствия, крупные аварии, эпидемии и пр.).

Состояние здоровья может быть причиной увольнения работника, если наступило стойкое снижение работоспособности, препятствующее надлежащему исполнению служебных обязанностей, либо ему это противопоказано или опасно для окружающих. Временная утрата работоспособности не является основой для увольнения, а длительное отсутствие на работе в связи с болезнью служит основанием для него только в случае производственной необходимости.

Недостаточная квалификация работника как основа увольнения выражается в отсутствии у него необходимых знаний, навыков, исключающих возможность нормального исполнения служебных обязанностей.

В то же время наличие у человека необходимого образования еще не свидетельствует о его бесспорном соответствии работе, а его отсутствие (не являющееся согласно закону условием допуска к ней) не может служить причиной увольнения, если по деловым качествам и опыту он пригоден для ее выполнения.

Несоответствие выполняемой работе должно подтверждаться объективными данными (актами о выпуске недоброкачественной продукции, справками о невыполнении норм выработки, материалами аттестации и пр.) и в случае возникновения спора доказывается работодателем.

Но и само увольнение в связи с несоответствием занимаемой должности или выполняемой работе допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Увольнение с работы на основании систематического неисполнения служебных обязанностей допускается, если к работнику уже были применены меры дисциплинарного или общественного взыскания (ими не являются, например, лишение премий, предупреждения и пр.). Поскольку увольнение за трудовой проступок является мерой дисциплинарного взыскания, работника нельзя уволить за тот же проступок, за который было наложено предыдущее дисциплинарное взыскание, если не прошел его срок.

Прогулом как одним из оснований для увольнения считается невыход на работу или отсутствие на ней свыше четырех часов подряд без уважительных причин, независимо от того, находился он в организации или вне ее. Поскольку прогул считается грубым нарушением, то для увольнения достаточно единичного случая.

Уклонение (отказ) от деятельности, которая непосредственно не связана с трудовыми обязанностями или которой его вынуждают заниматься в нарушение закона (то есть открытая критика, сознательное избежание или затягивание выполнения задания, приказа, распоряжения, в том числе путем оформления фиктивного больничного листа), не является прогулом, как и появление работника в нетрезвом состоянии или арест за мелкое хулиганство.

Увольнение работника за нахождение на работе в состоянии алкогольного, наркотического либо токсического опьянения может последовать при обнаружении в *любом месте* на территории организации, где по поручению администрации он должен был исполнять свои функции.

Но все эти случаи должны быть подтверждены медицинским заключением или другими видами доказательств.

Руководитель, как любой другой наемный работник, может быть по тем или иным причинам уволен (отстранен от должности) на основании соответствующих статей Трудового кодекса РФ и других законодательных актов.

Этому могут послужить следующие основания.

1. Решение арбитражного суда по ходатайству временного управляющего, собрания кредиторов, лиц, предоставивших обеспечение, и пр. Поводом

для этого могут стать сведения о ненадлежащем исполнении руководителем организации-должника плана финансового оздоровления или о совершении им действий, нарушающих права и законные интересы кредиторов и (или) предоставивших обеспечение лиц. Выходное пособие законодательством в данном случае не предусмотрено (однако если оно предусмотрено локальными нормативными актами, то выплачивается), а в документах делается запись об увольнении в связи с отстранением от должности.

2. Решение, принятое уполномоченным органом юридического лица, собственником имущества либо его законным представителем. По данному основанию руководитель может быть уволен в любой момент (за исключением периода временной нетрудоспособности или пребывания в отпуске), даже если он ничего не нарушал, без объяснения причин. При этом в соответствии с трудовым договором ему выплачивается компенсация в размере не менее трехмесячного заработка.

3. Иные основания, предусмотренные трудовым договором. Чаще всего речь идет о неисполнении или о ненадлежащем исполнении руководителем обязанностей, возложенных на него законодательством, уставом организации, коллективным или трудовым договором (иными локальными нормативными актами), например, о разглашении сведений, составляющих служебную или коммерческую тайну, ставших ему известными в связи с исполнением своих служебных обязанностей.

Выходное пособие в данном случае законодательством не предусмотрено, но может быть предусмотрено трудовым договором или иными локальными нормативными актами.

Специалисты выделяют три типа увольнения. Нормальные — когда организация и сотрудник расстаются по договоренности, не держа обид. Проблемные — создающие излишние сложности (например, внезапный уход высококлассного специалиста). Задача службы УЧР вовремя идентифицировать и уметь предотвращать их. Недоброкачественные увольнения — это те, которые не остаются для компании без серьезных последствий (шантаж).

Приказы (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с отдельным работником (увольнении) (форма № Т-8) и группой работников (форма № Т-8а) составляются сотрудником службы УЧР, подписываются руководителем организации или уполномоченным им на это лицом, объявляются под расписку. Об основании прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения) производится запись в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства РФ. При увольнении материально ответственного лица к приказу (распоряжению) прилагается документ об отсутствии материальных претензий к работнику.

На основании приказа (распоряжения) о прекращении (расторжении) трудового договора (увольнении) делается запись в личной карточке, личном счете, трудовой книжке, производится расчет с работником.

Унифицированная форма № Т-8а
 Утверждена Постановлением Госкомстата России
 от 05.01.2004 № 1

Код
0301021

Форма по ОКУД
 по ОКПО

наименование организации _____

Номер документа	Дата составления
-----------------	------------------

ПРИКАЗ

о прекращении (расторжении) трудового договора с работниками (увольнении)
(распоряжение)

Прекратить действие трудовых договоров с работниками (уволить)

ненужное зачеркнуть

1 Фамилия, имя, отчество	2 Табельный номер	3 Структурное подразделение	4 Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	5 Трудовой договор		7 Дата прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения)	8 Основание прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения)	9 Документ, номер, дата	10 С приказом (распоряжением) работник ознакомлен. Личная подпись. Дата
				6 номер	6 дата				
				5	6	7	8	9	10

Руководитель организации _____ должность _____ личная подпись _____ расшифровка подписи _____

Мотивированное мнение выборного профсоюзного органа в письменной форме (от « _____ » _____ 20 _____ г. № _____) рассмотрено

ТЕКУЧЕСТЬ ЧР И ПУТИ УПРАВЛЕНИЯ ЕЮ

Одна из основных причин, по которым человек начинает искать другую работу, заключается в недовольстве своим положением, потере уверенности в том, что в рамках данной организации он сможет осуществить свои личные цели (в то же время сама организация при необходимости может поддерживать и провоцировать текучесть).

В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда; недостатком информации, препятствующим работе; нерешенностью производственных и социальных проблем; неуважительным отношением со стороны руководства, его излишним вмешательством в трудовой процесс; неустойчивостью служебного положения и невозможностью сделать карьеру; отдаленностью работы от дома; отсутствием психологической и организационной поддержки, условий для отдыха, детских учреждений и т. п.

Текучесть возрастает, если люди не получают должного обучения или чувствуют, что требования, предъявляемые к ним, не позволяют без него работать эффективно.

Таким образом, речь идет не только о социальной и бытовой неустроенности, но и о сложностях с работой как таковой, самореализацией или самоутверждением. В то же время в Японии в 85% случаях мотивом увольнения является несовместимость работника и организации в целом.

Увольнение сотрудников на низших уровнях организации прогнозировать несложно, но текучесть на уровне старших управленцев практически невозможно, за исключением случаев, когда уход инициирован руководством компании.

Текучесть наносит организации немалый ущерб (наиболее затратно увольнение по собственному желанию, так как оно заранее не планируется). Частая сменяемость работников снижает рост производительности труда, расшатывает трудовую дисциплину, увеличивает затраты средств на подготовку новых работников, ухудшает психологический климат в коллективе.

Так, по оценке затраты на замену рабочего составляют 7–20% его годовой заработной платы, специалиста — 18–30%, управленца — 70–100%. Другая сторона (которая в конечном итоге также отражается на затратах) — потери времени. На поиск подходящей замены ушедшему затрачивается до двух месяцев; на оформление его на работу — еще один месяц; на переподготовку и адаптацию — столько же.

Экономический ущерб, вызванный текучестью кадров, складывается из следующих элементов.

1. Потери рабочего времени, вызванные перерывами в работе между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию:

$$N_{np} = V \times T \times Ч_1$$

где: N_{np} — потери, вызванные перерывами в работе;

V — средневзвешенная выработка на одного человека;

T — средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_1$ — число выбывших по причине текучести.

2. Потери, связанные с обучением и переобучением работников, определяются как произведение затрат на обучение и доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым.

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, то есть стоимость недополученной продукции.

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников.

5. Затраты по проведению оргнабора в результате текучести.

6. Потери, вызванные проведением процедуры увольнения, судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула; выплатами выходных пособий увольняющимся работникам.

7. Затраты, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место (поиск, отбор и оформление кандидатов).

Руководителям в обязательном порядке необходимо анализировать факторы текучести ЧР, которые могут быть:

- > полностью управляемыми (условия труда и быта);
- > частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации);
- > неуправляемыми (природно-климатические условия).

При анализе текучести нужно обращать внимание на:

- > качество источников найма и методов отбора ЧР;
- > надежность процедур введения в должность;
- > уровень начальной подготовки работников;
- > перспективы их должностного продвижения;
- > размеры материального вознаграждения, формы поощрения, признания заслуг;
- > содержание работы и условия труда;
- > отношения в коллективе;
- > уровень производительности в сравнении с коллегами.

При анализе текучести особое внимание уделяется «потенциальной текучести», которую сравнивают с реальной и исследуют по группам уволившихся и причинам их ухода.

Целенаправленно воздействуя на управляемые или частично управляемые факторы и нейтрализуя действие неуправляемых (например, денежными компенсациями), можно существенно снизить текучесть.

Для этого применяются различного рода средства:

- > технические (совершенствование техники и организации, улучшающие условия труда);
- > организационные (нахождение каждому работнику наиболее подходящего ему места, ибо, например, при ощущении невостребованности и перегрузках текучесть увеличивается);
- > социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата);
- > культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания).

Замечено, что предварительный инструктаж и чувство, что человек может воздействовать на производственные процессы, снижает текучесть ЧР.

Для управления текучестью важное значение имеет сбор и анализ информации о ней, в том числе по отдельным категориям работников. В частности, о женщинах; лицах в возрасте до 18 лет; 19–30 лет; старше 50 лет; работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средним специальным образованием. Например, установлено, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 24–25 лет. Чаще меняют работу лица низкой квалификации, а также не имеющие перспектив, семьи, меньше зарабатывающие, далеко живущие.

Инструментом сохранения ЧР организации может стать план их удержания, предусматривающий такие действия, как пересмотр уровня оплаты труда; создание тарифной сетки, основанной на принципах справедливости; разъяснение работникам связи между оплатой и результатами; составление социального пакета с учетом индивидуальных предпочтений работников; вовлечение их в разработку и реализацию системы оценки работы и системы оплаты труда по результатам.

Сведения об уволившись обычно заносятся в книгу убытия, в которой делается запись о причине увольнения, и на специальные карточки, которые могут содержать такие позиции, как дата рождения; пол; образование; квалификация; профессия; год окончания учебного заведения; место работы; должность; стаж в организации; кем поступил на предприятие; сколько раз менял профессию, причины увольнения.

Обстоятельное изучение текучести кадров производится с помощью специальных обследований, основанных на анкетировании, в двух направлениях.

1. Для создания общего портрета увольняющихся (на основе сведений о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработной плате за последние несколько месяцев).

Вопросы анкеты для увольняющихся:

- причины поступления на работу в организацию;
- ее «порядковый номер» в трудовой биографии;
- место приобретения специальности;
- сколько раз повышал квалификацию за время работы;
- причины ухода;
- факты обращения с предложениями об устранении недостатков;
- реакция руководства; согласие остаться, если бы она была положительной;
- причины не перехода в другое подразделение;
- место будущей работы;
- причины его привлекательности;
- будет ли переход сопряжен со сменой профессии;
- семейное положение;
- жилищные условия на момент заполнения анкеты.

2. Для изучения причин ухода, в качестве которых может выступать неудовлетворенность:

- своим положением;
- использованием не по специальности;
- содержанием, условиями и режимом труда;
- заработком;
- плохой организацией и чрезмерной интенсивностью работы;
- невозможностью учиться;
- неблагоприятными отношениями с администрацией и коллегами;
- отсутствием мест в детских учреждениях;
- решение личных проблем;
- потерей работоспособности;
- общей социальной неудовлетворенностью и т. п.

Содержание анкеты для исследования удовлетворенности трудом.

1. Объект неудовлетворенности (режим, соответствие квалификации, уровень ответственности, возможность раскрытия способностей, плохие отношения с руководством и коллегами, удаленность от дома, низкая заработная плата, отсутствие перспектив, чрезмерная загрузка).

2. Куда хотелось бы уйти (другой участок, подразделение, организация).

3. Причина решения.

Можно рассчитать коэффициент удовлетворенности трудом:

$$K_{уд} = 1 - \frac{\text{Число лиц, уволившихся по собственному желанию}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$$

Иногда целесообразно исчислять коэффициент интенсивности текучности:

$$K_{и.т.} = \frac{\text{Частный коэффициент текучности по подразделению}}{\text{Общий коэффициент текучности}}$$

Поскольку люди часто сами не всегда знают причины ухода, путают их с поводом или не хотят называть, для обстоятельного анализа текучности лучше использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду, из которых также можно многое узнать.

Информация, полученная из анкет, дополняется изучением ситуации на месте, где выявлено больше всего недовольных.

В крупных организациях данные о текучности целесообразно анализировать отдельно по профессиям, подразделениям, должностям, причинам, возрастным группам уволившихся. Углубленный анализ можно производить раз в год, а количественную оценку по подразделениям — ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно проводить мероприятия по закреплению кадров.

С помощью анкетирования работников можно определять потенциальный коэффициент текучности ЧР.

$$\text{Потенциальный коэффициент текучности ЧР} = \frac{\text{Число работников, желающих уйти (согласно анкете)}}{\text{Число опрошенных}}$$

СПОСОБЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ЧР

Вопрос о рационализации ЧР обычно возникает тогда, когда организации приходится либо сокращать, либо перестраивать свою деятельность. Опыт показывает, что всегда имеются подразделения и руководители, деятельность которых никак не влияет на общие результаты или воздействует на них отрицательно, и от таких нужно избавляться.

Рационализация ведет к устранению излишней численности, случаев несоответствия работников предъявляемым к ним требованиям, снижению дополнительных расходов из-за низкой производительности и качества труда, а поэтому она — экономическая необходимость.

Принципами рационализации являются:

- › привязка к конкретным рабочим местам;
- › минимизация общих затрат (как текущих, так и будущих) и получение, по возможности, экономии;
- › соблюдение трудового законодательства;
- › наличие четких, максимально объективных критериев отбора;
- › открытость, полное информирование;
- › компенсация и помощь в трудоустройстве.

Рационализация ЧР происходит по следующим основным направлениям.

Во-первых, прекращение найма, когда на высвобождающееся по тем или иным причинам место не нанимаются новые лица (излишнее количество работников будет поглощено за счет естественного оттока). В результате происходит перемещение на освободившееся место работника, которого необходимо сохранить при соответствующем его согласии на переквалификацию. За счет этого можно сократить ЧР на 5%, но такие маневры требуют от администрации и людей большой гибкости и сопряжены с необходимостью адаптации и психологическими перегрузками.

В то же время прекращение найма ведет к ухудшению качественного состава персонала, так как уход высококвалифицированных сотрудников не компенсируется притоком новых.

Во-вторых, частичный найм (разделение работы; использование временных работников; пенсионеров и других лиц, которым такой режим работы удобен); сокращение продолжительности рабочего дня и (или) рабочей недели (при этом заработная плата сохраняется, но сокращаются премии и иные выплаты); отмена или уменьшение масштабов внутреннего совместительства и сверхурочных работ и пр.

Разделение работы — это такая форма, когда два лица выполняют совместно обязанности одного работника на полный рабочий день. Оно может включать разделение рабочих часов одного дня или дней рабочей недели или, что бывает реже, поочередную работу по целой неделе. Среди преимуществ разделения работы — снижение текучести кадров и прогулов, сокращение затрат на оплату труда. Недостатками являются административные издержки и риск разделенной ответственности.

В-третьих, прекращение выдачи заказов на сторону и отказ от привлечения сторонних работников, сокращение сверхурочных работ.

В-четвертых, направление на учебу с отрывом от основных занятий и предоставление неоплачиваемых отпусков.

В-пятых, использование внутренних венчуров — групп энтузиастов, имеющих свои идеи, желающих их разрабатывать при финансовой поддержке фирмы. Успех дела приводит к тому, что группа может быть включена в состав фирмы в качестве ее подразделения.

В-шестых, временное прекращение деятельности.

В-седьмых, стимулирование ухода по собственному желанию (добровольное увольнение). Здесь существуют следующие варианты:

— денежные компенсации, которые могут сопровождаться обещанием повторного приема на работу (тогда часть ее возвращается). Суммы должны быть ощутимыми по размерам, хотя и меньшими, чем при массовых увольнениях, ибо здесь нет принудительности. Их величина в западных фирмах может достигать до 2,5 годовых окладов.

Но это весьма неоднозначная по результатам мера, ибо малоквалифицированные сотрудники, которым сложно найти новую работу, на компенсации «не клюнут», а те, кто хочет уйти, уйдут и так, зато уволиться могут квалифицированные специалисты, которым легко устроиться.

— досрочный выход на пенсию, за счет чего можно сократить персонал на 10–15% (но отток опытных квалифицированных кадров может иметь непредвиденные последствия);

Сегодня западными фирмами широко используются новые модели выхода на пенсию, в частности досрочный уход (принцип «зеленых окон»), в том числе и за дополнительное вознаграждение («золотое рукопожатие»). В нашей стране принцип «зеленых (открытых) окон» был применен в конце 1980-х гг. Часто в этих случаях число желающих уйти на пенсию оказывается в несколько раз большим, чем нужно, и тогда используется метод селективного сокращения, когда увольнения растягиваются на несколько лет.

— плэйсмэйкинг (placemaking), суть которого — перевод на место с невысокой нагрузкой работника, который отработал на ключевой должности и достиг своего потолка, в то время как на нее имеются достойные кандидатуры. Это часто весьма выгодно для организации, несмотря на дополнительные затраты, поскольку опыт, знания, связи, накопленные человеком, занимавшим ее прежде, не теряются, что произошло бы в случае его ухода на пенсию.

В-восьмых, аутплейсмент («outplacement» — o/out — «вон», place — «место») — совокупность методов, с помощью которых службы УЧР обеспечивают мягкое увольнение для сохранения благоприятного климата в организации, сокращения до минимума негативных эмоций, порождаемых увольнением.

Он представляет собой комплекс профессиональных консультаций (собственной службы УЧР или специалистов кадрового агентства), позволяющих относительно быстро найти подходящую работу (оценка профессиональных знаний и навыков, анализ ситуации на рынке труда, определение спектра вакансий, которые совместимы с профессиональными и личными качествами увольняемого сотрудника, составление списка потенциальных работодателей

(target-list), резюме, самопрезентаций, их рассылки и пр.), разработать стратегию и тактику поиска работы.

Одновременно кандидатов на увольнение обучают методам ее самостоятельного поиска, а затем и подключают к этому процессу, анализируя, контролируя и направляя их действия в течение года, то есть срока, считающегося достаточным для решения проблемы трудоустройства.

Это создает благоприятные условия выхода из организации с минимальным ущербом собственным интересам, хотя и не гарантирует трудоустройства.

Работа консультанта с увольняемым работником направлена на смягчение и преодоление стресса; восстановление или укрепление позитивной самооценки, веры в себя; «инвентаризации» профессиональной компетентности (знания, навыки, опыт работы, дополнительные способности); возможности переобучения или доучивания. Но сегодня на Западе сфера аутплейсмента сокращается.

Тем не менее оно формирует благоприятный имидж организации как работодателя; предупреждает возникновение негативного психологического климата в коллективе, повышает приверженность работающих сотрудников; позволяет сократить издержки, связанные с расторжением трудового договора, снизить риск юридических осложнений, избежать возможных судебных разбирательств; несет потенциальную возможность при улучшении ситуации заново привлечь уволенных сотрудников, имеющих ценный опыт работы.

Существует открытый и закрытый аутплейсмент. *Открытый* предоставляется работникам, которые знают, что их увольняют при массовых сокращениях. *Закрытый* предполагает увольнение работника высшего уровня управления, от которого по каким-либо причинам хотят избавиться. Оно связано с риском, ибо недовольный сотрудник может ей навредить посредством разглашения коммерческой тайны конкурентам либо требуя значительную компенсацию. Избежать этого можно, подобрав с помощью кадрового агентства привлекательную должность в других организациях.

В-седьмых, увольнение отдельных работников за различные нарушения («балласт» обычно составляет 1–2% работающих). Но при этом нельзя допускать излишнюю жесткость, чтобы не ухудшить атмосферу в коллективе. На Западе определенное распространение получило временное увольнение за нарушение норм и инструкций (оно может использоваться также при плохой конъюнктуре и сродни неоплачиваемым отпускам).

Если рационализацию структуры кадров нельзя безболезненно провести перечисленными способами, а также за счет повышения мобильности, обучения новым профессиям, создания дополнительных рабочих мест, то в критической ситуации приходится идти на сокращение штатов путем индивидуальных или массовых увольнений.

План сокращения должен содержать общее количество людей, которые должны уволиться; мероприятия по их информированию и консультированию; прогноз количества уходящих работников в результате естественных причин или тех, которые, вероятно, уволятся добровольно; а также работников, увольняемых по сокращению штатов и пр.

При этом нужно помнить, что неоправданные увольнения снижают производительность труда, увеличивают долю брака, вызывают падение интереса к работе («внутреннее увольнение»), абсентеизм (отсутствие во время работы на месте), текучесть (добровольное увольнение), вызывают дополнительные расходы (например, на наем нового сотрудника).

Из-за нестабильного состава ЧР нарушается ритмичность производства, недоиспользуются производственные мощности, предприятие начинает лихорадить. Возникают простои оборудования, и, чтобы выполнить производственную программу, приходится прибегать к сверхурочным работам. Поэтому при любой возможности увольнений следует избегать.

Так, после подачи заявления об уходе производительность труда работников снижается на 15–20%. На новом месте вхождение в новую должность составляет 2–3 месяца.

Согласно действующему в РФ Положению об организации работ по содействию занятости в условиях массового высвобождения к последнему относятся:

- 1) ликвидация организации любой организационно-правовой формы с числом занятости свыше 15 чел.;
- 2) сокращение численности или штата работников организации в количестве 50 и более человек в течение 30 календарных дней; 200 и более человек в течение 60 календарных дней; 500 и более человек в течение 90 календарных дней;
- 3) увольнение работников в количестве 1% общего числа работающих в связи с ликвидацией организации либо сокращения численности или штата в течение 30 календарных дней в регионе с общей численностью занятых свыше 5000 чел.

При этом руководство должно объяснить масштабы, причины, ситуацию, изложить концепцию санирования организации, график сокращений или перемещений, предложить работнику другую работу в той же организации, соответствующую его квалификации. Обо всех изменениях в своем положении в соответствии с требованиями ТК РФ работник должен быть поставлен в известность не позднее чем за два месяца, и, если он при этом будет возражать против продолжения работы в новых условиях, трудовой договор прекращается. В течение срока предупреждения он должен выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать правила трудового распорядка.

Поскольку сокращение штатов используется для укомплектования организации наиболее квалифицированными кадрами, администрация может в пределах однородных профессий и должностей производить перегруппировку работников и переводить более квалифицированных из них, должность которых сокращается, на другую должность, уволив с нее по указанному основанию менее квалифицированного работника.

Отбор работников, подлежащих сокращению, происходит по критериям, которые могут формулироваться законодательством или трудовым договором. К этому необходимо подходить особенно тщательно, ибо последствия неудачно проведенного сокращения штатов могут ощущаться много лет в виде демотивации остающихся сотрудников и их недоверия руководителям.

В соответствии с трудовым законодательством РФ при увольнении по сокращению численности или штата преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. При равенстве этих характеристик предпочтение в оставлении на работе отдается семейным — при наличии двух или более иждивенцев; лицам, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком; работникам, получившим в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание; инвалидам; работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы.

Коллективным договором могут предусматриваться другие категории работников организации, пользующиеся преимущественным правом на оставление на работе. Конкретную же последовательность можно определять, например, с помощью балльной системы, учитывающей стаж, возраст, состав семьи, здоровье, возможности найти работу.

В то же время нужно иметь в виду, что во всем мире существует проблема сохранения рабочих мест за неэффективными работниками, причинами которого являются их связи, заслуги, авторитет, опасность возникновения недовольства персонала, необходимость их для организации.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Высвобождение персонала — это работа с подлежащими увольнению сотрудниками с целью смягчения шока от перехода в новую ситуацию. В условиях рынка каждый человек должен быть готов к такому изменению судьбы и иметь на примете новое место работы; если оно хорошее, увольнение не становится трагедией (а психологи считают его второй по тяжести жизненной травмой после потери близких родственников). Но в большинстве случаев это действительно трагедия, и поэтому нужно делать все, чтобы оно было связано с наименьшими потерями для обеих сторон.

Прежде всего, увольнение должно быть справедливым и всесторонне обоснованным, то есть для него необходимы веские причины. Работник не может быть уволен, если не была дана полная информация о его оценке, если с ним предварительно не беседовали, он не получал предупреждений и рекомендаций.

В соответствии с причинами увольнения высвобождаемые работники делятся на две части.

1. Не прошедшие аттестацию, систематически нарушающие дисциплину. С ними нельзя мириться, и они подлежат увольнению независимо от заслуг, если не смогут улучшить свою работу (при этом нужно иметь письменное подтверждение последнего предупреждения). В то же время следует иметь в виду, что такое увольнение есть поражение руководителя.

2. Не вписывающиеся в организацию по причине того, что их функции стали ненужными. Им можно предложить переквалифицироваться или перевести на другую работу. Это лучше сделать в письменном виде, перечислив все имеющиеся вакансии, — в первый раз в день объявления о предстоящем увольнении,

поскольку сотрудник имеет право быть переведенным на вакантное рабочее место, а во второй раз в день увольнения, так как судебные органы проверяют законность расторжения трудового договора именно на этот момент. Кроме того, мнение человека о той или иной работе может измениться или в организации открыться новые вакансии.

Отказ от предложенной работы необходимо получать в письменном виде или в противном случае составить акт о том, что подлежащий увольнению работник ознакомлен с предложениями, но не выразил желания ими воспользоваться.

Каковы бы ни были причины увольнения сотрудника, он должен покидать организацию без чувства обиды, раздражения и мести. Поэтому при увольнении по собственному желанию работнику следует дать хорошую характеристику; при увольнении за нарушения в ней указываются только сроки работы и занимаемые должности.

Когда все необходимые документы готовы, в соответствии с ними работнику делают наедине краткое сообщение с объяснением официальной причины и дают понять, что решение окончательно. Такое сообщение недопустимо делать перед выходными, праздниками, командировками, отпусками, чтобы в самые тяжелые первые дни, когда работник еще не отошел от шока, он не оставался наедине со своими мыслями, ибо от него нельзя ожидать в этот момент разумного поведения. Недопустимо также сообщать об увольнении работникам, находящимся на излечении (до их официального выхода на работу); через третьих лиц, родственников (это должен делать непосредственный руководитель лично и наедине).

Наиболее подходящий день для увольнения понедельник — есть время искать работу. Утром с человеком на нейтральной территории проводится «прощальная беседа», которая продолжается около 20 минут, по возможности в непринужденной обстановке. В ней руководитель еще раз доброжелательно успокаивает и подбадривает бывшего сотрудника, объясняет необходимые действия, обещает ему всяческую помощь и содействие вплоть до устройства на новую работу.

В зависимости от предполагаемого результата беседа может проводиться в официальном тоне либо иметь доверительную форму душевного разговора, обмена мнениями. Но разговор в любом случае должен быть построен таким образом, чтобы человек ни в коей мере не испытывал чувства униженности, обиды, оскорбленного достоинства. Поэтому тон беседы должен быть предельно корректным, тактичным и доброжелательным, даже несмотря на любые критические и несправедливые замечания, которые могут быть высказаны увольняемому в адрес организации и ее руководителей.

Обычно такие лица весьма критично, остро и правдиво освещают ситуацию в организации, вскрывая уязвимые места, серьезные недоработки, кадровые просчеты, финансовые неурядицы и т. п. Если к подобной критике подходить непредвзято, то эти соображения могут быть использованы в дальнейшем в ее интересах. В ряде случаев увольняемому сотруднику предлагают даже изложить письменно свои рекомендации, конечно, за соответствующее вознаграждение.

После объявления об увольнении от бывшего работника нельзя требовать «немедленно покинуть помещение», тем более что необходимо решить многие организационные проблемы — сдать дела, ключи, оформить обязательства о неразглашении конфиденциальных сведений, сменить пароли в компьютерах, к которым он сотрудник имел доступ.

При увольнении по инициативе работодателя работнику должны быть гарантированы юридическая консультация; психологическая поддержка; пакет выходных пособий; содействие в формировании новых схем профессионального продвижения, поддержка в деле поиска новой работы. В любом случае увольняемому следует предложить ту или иную форму компенсации (выходное пособие, если возможно — рекомендацию).

К сожалению, российские организации чаще всего при расставании с сотрудниками ограничиваются простым сообщением об увольнении и никак не заботятся о дальнейшей их судьбе.

Понятно, что описанная процедура не касается ухода человека на пенсию. Эта дата заранее известна и к ней тщательно готовятся. В известной фирме IBM, где возраст ухода на пенсию составляет 60 лет, для сотрудников, начиная с 45-летнего возраста, организуются специальные двухдневные курсы, на которых обучают социальной, экономической и психологической адаптации к будущим изменениям в жизни. В возрасте 59 лет такие курсы посещают около 95% работников.

Тем лицам, которые не желают окончательно прерывать своих отношений с организацией, предоставляется возможность перевода на частичную занятость, привлечения к консультированию, работы на дому.

РУКОВОДИТЕЛЮ СЛУЖБЫ УЧР НА ЗАМЕТКУ

Важным условием профилактики текучести является изучение удовлетворенности персонала организацией и своим положением в ней. Для этого работникам можно предложить заполнить соответствующую анкету. Целесообразно создавать самостоятельные анкеты для рабочих, специалистов, руководителей, где в различной комбинации могут присутствовать, например, следующие положения:

- > дата и причины поступления в организацию;
- > продолжительность работы в данном подразделении;
- > профессия и должность в настоящее время;
- > где получена специальность;
- > владение смежными профессиями;
- > разряд, классность, категория; сложность работы по профессии;
- > что помогает в повышении профессионального мастерства;
- > недостатки в подборе, подготовке и расстановке кадров в организации, подразделении;
- > удовлетворенность условиями труда;
- > обстоятельства, не устраивающие больше всего;

- > потери рабочего времени вследствие простоев; их причины;
- > величина вынужденных сверхурочных;
- > совокупный заработок; его справедливая величина; дополнительные льготы;
- > недостатки в организации оплаты труда;
- > удовлетворенность решением социальных вопросов; достаточность принимаемых для этого мер;
- > общая политика администрации и политика в отношении работников;
- > деловые и личные качества руководства;
- > отношения с руководством, коллегами, подчиненными;
- > характеристика степени сплоченности коллектива;
- > проблемы, на которые руководству нужно обратить внимание в первую очередь;
- > наличие конфликтов и их причины;
- > частота возникновения желание сменить работу;
- > предпочтительная работа при прочих равных условиях;
- > возможность добиться успеха и служебного продвижения;
- > возможность получить информацию, участвовать в принятии решений, новаторстве;
- > уверенность в будущем, стабильность положения;
- > что больше всего привлекает в своей работе;
- > какие из перечисленных в прилагаемом списке причин больше всего влияют на увольнение товарищей;
- > основные данные о себе.

К каждому вопросу предлагается набор вариантов ответов, один из которых отвечающему на анкету предлагается выбрать, либо ответить по-своему, если ни один не устраивает. Для ряда позиций возможна количественная оценка, на основании которой можно рассчитать показатель удовлетворенности работников организацией ($K_{уд}$).

Для этого каждой позиции дается оценка в баллах по заданной шкале. Коэффициенты значимости позиции при формировании общего результата (в сумме должны составлять 100%) задаются изначально, если необходимо провести сопоставление работников между собой, или могут быть предложены ими самими, если нужно проследить изменение позиции каждого во времени.

Попарное перемножение соответствующих коэффициентов и затем их суммирование дают общий индекс удовлетворенности, который можно сравнивать с идеальным.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

- Цели обеспечения безопасности организации
- Лица, создающие угрозы организации
- Субъекты обеспечения безопасности
- Принципы обеспечения безопасности организации
- Система обеспечения безопасности организации
- Задачи службы безопасности организации в сфере УЧР
- Алгоритм действий службы безопасности
- Регламентация деятельности ЧР по обеспечению безопасности
- Обеспечение безопасности ЧР

ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Понятием «безопасность» характеризуется такое состояние организации, при котором вероятность появления угрозы для нее в результате эффективных действий руководства и соответствующих служб минимизирована и она может нормально функционировать и развиваться в условиях конфликтов, неопределенности и внешних рисков.

Основными целями обеспечения безопасности являются:

- > предотвращение ущерба деятельности в результате осуществления внешних и внутренних угроз;
- > сохранение и поддержание устойчивого равновесного состояния, целостности составляющих элементов;
- > недопущение столкновения с другой организацией, выход из состояния конфликта с ней с наименьшим ущербом или минимальными негативными последствиями;
- > предотвращение и блокирование преднамеренных действий сотрудников, наносящих организации ущерб, и пр.

Угрозы устойчивости и безопасности организации, связанные с ЧР, выступают в форме экстремальных воздействий на нее как непосредственно самих

сотрудников, так и тех, кому они оказали как преднамеренно, так и непреднамеренно то или иное содействие (организационное, финансовое, информационное и пр.).

Борьба с угрозами осуществляется посредством комплекса мероприятий, реализуемых специализированными подразделениями, а также соответствующих правил, нормативов и требований для всех сотрудников, руководителей и владельцев организации.

Потенциальную или реальную угрозу организации своими действиями (бездействием) могут создавать следующие лица.

Во-первых, ее владельцы или учредители, которые могут в любой момент (намеченный заранее или выбранный спонтанно) отказаться от своего бизнеса или от контрольного пакета акций, что может привести к непредсказуемым для нее последствиям (тем более, что эти лица сами участвуют в формировании системы обеспечения безопасности и соответствующих стратегий).

Во-вторых, высшие руководители, чье неэффективное управление порой заканчивается захватом организации рейдерами.

В-третьих, службы безопасности и УЧР. Непрофессионализм сотрудников первой нередко приводит к утере важнейшей информации, гибели активов, в первую очередь — финансовых, появлению физической угрозы для людей, а работники второй могут нанести ущерб безопасности, подбирая некачественных сотрудников, не препятствуя разрастанию внутренних конфликтов, допуская утечку конфиденциальных сведений из личных дел, представляющих интерес для конкурентов и криминала.

В-четвертых, «группы организационного риска», в которые входят следующие лица.

1. Носители информации, содержащей коммерческую тайну (могут либо по собственной инициативе, либо в качестве жертв манипулирования стать источником сведений для конкурентов).

2. Лица, находящиеся в состоянии конфликта с организацией (личностного, группового), чья профессиональная надежность и приверженность ей в этот период резко падает. Серьезную опасность содержат те конфликты, которые оставляют осадок обиды в результате незаслуженного наказания со стороны руководителя. В этом случае сотрудники, как правило, страдают от несправедливости, поэтому способны из чувства мести (реже зависти) дезорганизовать деятельность организации.

3. Лица, имеющие дорогостоящие хобби, не соответствующие уровню их дохода, увлекающиеся азартными играми или экстремальными видами спорта (нуждаясь в деньгах, они могут стать растратчиками, попасть в долговую зависимость, а в случае травм или увечий нанести фирме большой ущерб вследствие длительного периода неработоспособности).

4. В принципе безразличные по отношению к организации сотрудники, быстро поддающиеся уговорам и воздействию сторонних лиц, легко меняющие свои жизненные принципы и приоритеты.

5. Карьеристы, которые ради достижения своих целей могут наплевать на интересы организации, благополучие других сотрудников.

6. Обладающие завышенной самооценкой, ждущие признания, но по разным причинам не сумевшие реализовать свой потенциал. Они могут уйти к конкурентам или передавать им секреты за деньги, находясь на прежнем месте.

7. Те, кто под разными предложениями часто уходят в продолжительные отпуска (в связи с заболеванием родственников, собственной болезнью и т. п.).

8. Работники, особенно руководители, обладающие важной или конфиденциальной информацией, у которых заканчивается срочный трудовой договор и которые не планируют его продлевать.

СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И РАБОТНИКОВ

Многообразие угроз требует создания *комплексной системы обеспечения безопасности организации* — совокупности взаимосвязанных мероприятий организационно-правового, технического и экономического характера, осуществляемых в целях ее защиты от реальных или потенциальных действий физических и юридических лиц, которые могут привести к существенным экономическим потерям.

В основе разработки такой системы должна лежать определенная концепция, включающая ее цель, задачи, принципы деятельности, объект и субъект, стратегию и тактику. Объектом системы обеспечения безопасности выступает текущее положение организации и перспективы ее развития, ресурсы (финансовые, материальные, информационные, кадровые и пр.), здания, сооружения, инфраструктура и даже отдельные помещения.

В каждой организации существуют помещения, требующие особого подхода к обеспечению их безопасности. К ним в первую очередь относятся кабинеты руководства; переговорные комнаты; кассовые помещения; центр вычислительной и телекоммуникационной сети — «серверная»; помещение внутренней АТС и оборудования телефонной сети; помещения с коммутационно-распределительной аппаратурой информационно телекоммуникационных систем (ИТКС) и систем безопасности; базовые помещения систем инженерного обеспечения (СИО) — вентиляционная камера, электросчетовая комната, помещения резервного электропитания и диспетчерской службы; помещения службы безопасности — центральный пост охраны, пост пожарной охраны; архив бумажных и электронных копий; наиболее важные технологические помещения.

Цель системы обеспечения безопасности организации — минимизация внешних и внутренних угроз ее финансовым, материальным, информационным, кадровым ресурсам.

В процессе достижения поставленной цели осуществляется решение задач, объединяющих все направления обеспечения безопасности:

- > прогнозирование возможных угроз безопасности;
- > организация деятельности по их предупреждению;
- > выявление, анализ и оценка возникших реальных угроз безопасности организации со стороны ЧР;
- > реагирование на возникающие угрозы и пр.

Соответствующие действия могут реализовываться превентивно, через регулярную проверку ЧР, анализ их предполагаемых действий, экспертизу документов, контроль выполнения правил работы с конфиденциальной информацией и т. п., или в виде реактивных мер, применяемых ситуационно в случае возникновения реальных угроз — принятие дополнительных мер по сохранности коммерческой тайны; усовершенствование системы компьютерной безопасности, предъявление претензий нарушителю; обращение в правоохранительные или судебные органы.

Система обеспечения безопасности организации формируется в соответствии со следующими принципами.

1. Законность. Соблюдение этого принципа исключит или значительно сократит возможность различного рода санкций правоохранительных органов, шантажа со стороны криминальных структур.

2. Экономическая целесообразность и учет финансовых возможностей организации. Организуется защита только тех объектов и процессов, которая требует меньших затрат, чем величина потерь, вызванных реализацией соответствующих угроз по отношению к ним.

3. Сочетание мер предупредительного характера, позволяющих не допустить возникновения или реализации угроз безопасности, и реактивных, которые предпринимаются в случае их реального возникновения или необходимости минимизации негативных последствий.

4. Непрерывность функционирования.

5. Дифференцированный подход к выбору мер по преодолению угроз в зависимости от их характера и степени тяжести последствий их реализации.

6. Постоянное согласование деятельности различных подразделений службы безопасности, самой организации и сочетание организационных, экономико-правовых и прочих способов защиты.

7. Полная подконтрольность руководству организации, исключая превращение системы безопасности в замкнутое образование, ориентированное на решение узких задач, и дающая возможность определения путей ее совершенствования в интересах фирмы в целом.

Система обеспечения безопасности организации реализуется на двух уровнях. На внешнем по отношению к ней она представлена органами государственной власти и местного самоуправления. Они издадут необходимые правовые акты и организуют работу соответствующих служб (МВД, ФСБ и пр.).

Внутриорганизационный уровень включает подсистемы самой организации, в частности:

- > собственной безопасности, решающей задачи проверки сотрудников, досмотра посетителей, персонала и корреспонденции, контроля систем жизнеобеспечения объекта, экологического мониторинга;
- > административного регулирования;
- > правовой безопасности;
- > экономической безопасности, выполняющей проверку действий сотрудников при осуществлении ими финансовых и иных экономических операций;

- › создания положительного имиджа для привлечения новых работников;
- › информационной безопасности;
- › работы с ЧР в целом и обеспечения их безопасности;
- › информационно-аналитической, оценивающей риски возможных угроз, возможности юридической защиты;
- › защиты информации в информационно-вычислительных и телекоммуникационных сетях и пр.

Ядром системы безопасности фирмы является соответствующая служба, представляющая собой лишь один из субъектов управления ею, чьи общие функции ограничены:

1) текущей защитой, включающей систему профилактических и превентивных мер, обеспечивающих соблюдение общих правил и норм выполнения повседневной работы, проверки контрагентов, анализа предполагаемых сделок, экспертизы документов, сохранения конфиденциальной информации и т. п.;

2) определением степени вероятности формирования у претендента преступных наклонностей в случаях возникновения в его окружении способствующих этому обстоятельств (персональное распоряжение кредитно-финансовыми ресурсами, возможность контроля над движением наличных средств и ценных бумаг, доступ к материально-техническим ценностям, конфиденциальной информации и пр.);

3) выявлением имевших место у работников преступных наклонностей, судимостей, связей с криминальной средой (преступное прошлое, случаи афер, махинаций, мошенничества, хищений на предыдущем месте работы кандидата) и установление возможной причастности к ним;

4) действиями в критических ситуациях, которые становятся необходимыми при появлении реальной угрозы. Они выполняются по установленным правилам в соответствии с заранее распределенными ролями на основе ситуационного подхода к решению нестандартных задач. Здесь служба безопасности играет роль координатора действий, направленных на ликвидацию угрозы.

В структуре службы безопасности в сфере работы с ЧР можно выделить:

- › подразделение защиты конфиденциальной информации и специального делопроизводства;
- › подразделение физической безопасности работников;
- › информационно-аналитическое подразделение;
- › группу чрезвычайных ситуаций (кризисную группу), включающую наиболее квалифицированных специалистов фирмы по данной проблеме, для ее решения. Эта группа работает не постоянно, а лишь по мере необходимости.

Систему обеспечения безопасности должен возглавлять сотрудник, имеющий статус заместителя первого лица организации, обладающий опытом управленческой деятельности в области экономики, знакомый с основами оперативно-розыскной деятельности.

Основными *текущими задачами* службы безопасности в сфере УЧР являются:

- › организация и осуществление совместно с подразделениями фирмы защиты конфиденциальной информации;

- › взаимодействие с правоохранительными органами, проведение мероприятий по выявлению и предупреждению различного рода правонарушений со стороны сотрудников;
- › проведение проверок в подразделениях и оказание им практической помощи по вопросам безопасности в сфере УЧР;
- › организация сбора, накопления и анализа информации по вопросам безопасности в сфере УЧР;
- › разработка и внедрение положения о коммерческой тайне;
- › проверка сведений о попытках шантажа, провокаций и иных акций в отношении сотрудников организации;
- › контроль ведения закрытого делопроизводства;
- › проверка работников на предмет соблюдения правил обеспечения экономической, информационной и физической безопасности;
- › оказание содействия службе УЧР в вопросах подбора, расстановки, служебного перемещения и обучения сотрудников, сбор информации о них;
- › проведение служебных расследований и установление обстоятельств по фактам разглашения конфиденциальной (секретной) информации, потери служебных документов работниками фирмы и действий, угрожающих безопасности фирмы, и пр.

Охранным подразделениям разрешается использовать технические и иные средства, не причиняющие вреда жизни и здоровью сотрудников, а также средства оперативной радио- и телефонной связи.

Помимо соответствующей службы вопросами безопасности в сфере УЧР занимаются другие организационные структуры, в том числе представители высшего руководства, службы внутреннего аудита; информационно-аналитической службы; службы УЧР; юридической службы. В ряде случаев безопасность (в основном — физическую) могут обеспечивать внешние структуры (например, ЧОПы).

Система безопасности имеет несколько режимов работы.

1. Дежурный предполагает текущую работу по поддержанию ее заданного уровня при штатном функционировании фирмы. В этих условиях служба безопасности выполняет преимущественно контрольные функции — осуществляет мониторинг факторов угрозы, контроль режима работы с информацией, содержащей коммерческую тайну, участвует в проведении предварительного изучения некоторых категорий претендентов на работу в организации, соответствующих условиям безопасности, в поддержании на должном уровне исполнительской дисциплины и соблюдения правил внутреннего распорядка

2. Режим повышенной готовности используется в период выполнения работы над ответственными проектами при наличии информации о появлении тех или иных угроз. Здесь акценты переносятся на отработку мер, повышающих защищенность информации о разрабатываемых проектах и стратегических планах, в отношении которых есть сведения о возможности ее утечки.

3. Экстремальный режим включается при возникновении реальной опасности. В его условиях служба безопасности использует все свои силы и сред-

ства для обеспечения высокой защищенности охраняемых объектов от разрушающих действий отдельных сотрудников и для обеспечения эффективного противодействия возникшим угрозам.

В целом алгоритм деятельности службы безопасности в сфере УЧР выглядит следующим образом.

1. Реализация системы предупредительных мер, включающих постоянное изучение сотрудников, анализ условий договоров, соблюдение правил работы с конфиденциальной информацией, защиту компьютерных систем и т. д. Эта деятельность осуществляется непрерывно. Однако даже самая лучшая система предупредительных мер не может предвидеть, а тем более преодолеть внезапно возникающие нестандартные угрозы, причиняющие значительный ущерб организации, например мошеннические действия сотрудников.

2. Мониторинг ситуации, выявление угроз безопасности организации, порожаемых действиями сотрудников, их распознавание, оценка, ранжирование, отсеивание потенциально незначительных и второстепенных.

3. Выбор методов, инструментов и средств блокирования, нейтрализации или отражения угроз.

4. Реализация комплекса защитных мероприятий по основным угрозам.

5. Повторный мониторинг угроз и принятие решения о коррекции системы защиты.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ И ПРАВОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СФЕРЕ УЧР

Информация сегодня превращается в один из самых важных, если не определяющих ресурсов организации, поэтому на повестку дня остро встает проблема обеспечения информационной безопасности, то есть состояния защищенности информационных ресурсов, технологии их формирования и использования, а также прав субъектов информационной деятельности.

Система обеспечения информационной безопасности представляет собой комплекс правовых, организационно-режимных, аппаратных, программных, криптографических мер. Она обеспечивает сохранность данных при обработке на ПК и в вычислительных сетях от несанкционированного доступа, а также от утраты данных вследствие ошибок или некомпетентных действий пользователей и воздействия компьютерных вирусов. Эти меры должны учитывать:

- особенности открытых и закрытых каналов возможной утечки информации;
- специфику содержания информации;
- соотношение стоимости утраты информации и затрат на ее охрану;
- принципиальные возможности защиты от недобросовестных сотрудников.

Система обеспечения информационной безопасности в сфере УЧР должна отвечать следующим требованиям:

- > гарантировать безопасность информации, средств информатизации, защите интересов собственников и работников;
- > быть прозрачной для пользователя, не создавать ему неудобств, связанных с процедурами проверки надзора, контроля над доступом и т. д.;
- > предотвращать утечку, хищение, утрату, искажение, подделку, несанкционированные действия по уничтожению, модификации, копированию, блокированию информации и другие формы незаконного вмешательства в информационные ресурсы и системы;

Анализ типичных причин утечки информации показывает, что на первом месте стоит не халатность ее обладателей, а вполне осознанные действия работников по ее продаже сторонним заинтересованным лицам. Причины этого обычно могут быть следующими:

- 1) неудовлетворенность сотрудника своим служебным положением, окладом, отношением со стороны руководства;
- 2) жадность, способная при известных обстоятельствах подтолкнуть его к разовой, а порой и регулярной продаже информации;
- 3) шантаж со стороны конкурирующих организаций с помощью компрометирующих сотрудника материалов, вынуждающих его передовать информацию.

При своевременной и слаженно проведенной операции по выявлению «крота» последний, равно как и канал используемой им утечки, выявляются достаточно быстро, однако нанесенный им ущерб восполнить практически невозможно. Сказанное подчеркивает важность и необходимость систематической работы по преждевременному выявлению сотрудников, потенциально способных по тем или иным причинам превратиться в источник утечки информации.

- > обеспечивать правовой режим документированной информации как объекта собственности;
- > гарантировать сохранение конфиденциальности персональных данных, накапливаемых в информационных системах организации;
- > сохранять секретность документированной информации;
- > обеспечивать права субъектов в информационных процессах и при применении информационных систем, информационных технологий и средств их обеспечения.

Деловая информация, составляющая объект коммерческой тайны, не является общеизвестной и общедоступной, не содержит государственных секретов, но ее утечка может повредить репутации организации. Эффективными инструментами ее защиты являются документы, регламентирующие права и обязанности лиц, которые с ней работают.

Так, в устав обычно включается положение о том, что организация сама определяет состав, объем и способы защиты сведений, составляющих коммерческую тайну, может определять порядок их выделения, требовать от сотрудников обеспечивать ее сохранность, проводить соответствующие мероприятия, издавать нормативные и распорядительные документы, распоряжаться информацией, являющейся ее собственностью, и извлекать из нее выгоды.

В коллективном договоре указывается на обязанность работников организации и подразделений осуществлять мероприятия по защите коммерческой тайны. В разделе «Кадры. Обеспечение дисциплины труда» содержится положение о том, что администрация обязывается наказывать нарушителей требований

о сохранении коммерческой тайны (материально, дисциплинарно или иным способом в соответствии с законодательством).

В *трудовой договор* включается положение о том, что нарушение требований по сохранению тайны является основанием для его расторжения по инициативе администрации, которая обязана предупреждать работников об ответственности в соответствии с законодательством за разглашение или неправомерное использование данных, составляющих коммерческую тайну, ставших известными им в период работы, в случае если это наносит ущерб.

В *правилах трудового распорядка* в разделе «Порядок приема и увольнения рабочих и служащих» указывается, что администрация обязывается проинструктировать работника о порядке сохранения коммерческой тайны с оформлением письменного обязательства о ее неразглашении. В разделе «Основные обязанности рабочих и служащих» излагаются требования по сохранению документации, содержащей коммерческую тайну. В разделе «Обязанности администрации» указывается на необходимость проведения постоянной организационной, экономической, воспитательной и профилактической работы по сохранению тайны, включению соответствующих положений в должностные инструкции.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Безопасность организации в целом обеспечивается, прежде всего, безопасностью в сфере ЧР — надежностью работников, особенно имеющих доступ к конфиденциальной и секретной информации и могущих быть потенциальными источниками ее разглашения, имеющих право распоряжения печатями, бланками, а также работников компьютерных подразделений, разработчиков новейшей продукции, технологий и пр.

Угрозы безопасности организации со стороны конкурентов, реализуемые через ее персонал, могут принимать такие формы, как:

1) вербовка и переманивание сотрудников, владеющих конфиденциальной информацией,

2) ложные предложения работы с целью выведывания информации, конфиденциальных сведений в такой форме, что люди не догадываются о цели вопросов,

4) прямой подкуп сотрудников, причем не только новичков, но и давно работающих в организации,

5) засылка агентов.

Сотрудники службы безопасности должны проверять не только сохранение этими лицами коммерческой тайны, но и отношение их к своим служебным обязанностям, аккуратность в обращении с документами, излишний «интерес» к другим подразделениям, факты совершения неправомерных действий, угрожающих положению организации.

Подобных людей характеризуют:

› активный интерес к конфиденциальной информации, не связанной с их непосредственной сферой деятельности;

- > изменение поведения в общении с коллегами, в разговорах, появление признаков неуверенности, нервозности, страха;
- > резкое увеличение расходов на приобретение дорогостоящих товаров, недвижимости и пр.

Потенциальными правонарушителями в этом плане являются сотрудники, имеющие значительные материальные затруднения; пристрастие к азартным играм, пьянству, наркотикам; тяжелобольных близких родственников; склонность к частой смене места работы; предрасположенность к психическим заболеваниям.

Для поддержания высокого уровня безопасности организации необходимо проводить проверки лиц, которые могут, пользуясь своим служебным положением, потенциально представлять ей угрозу, необходимо проводить беседы с оформляющимися и увольняющимися сотрудниками.

Для первых они выполняют профилактическую и инструктирующую функции, предупреждают потенциальные нарушения с их стороны; в отношении вторых преследуют цель напомнить, что они имеют твердые обязательства перед организацией, которые при необходимости могут вступить в силу (поскольку секретная информация сохраняется у них в памяти), и позволяют предотвратить утечку информации или ее неправильное использование, продемонстрировать важность ее сохранения.

У оформляющихся необходимо также выявлять:

- > предрасположенность к совершению противоправных действий, необдуманных поступков;
- > факты, свидетельствующие о морально-психологической неустойчивости, уязвимости их личности.

Однако применение при этом при этом детектора лжи незаконно, ибо противоречит ст. 57 ТК РФ. При этом не имеет значения, устраивается ли человек на работу или его подозревают в хищении или раскрытии коммерческой тайны.

В то же время в рамках бесед появляется возможность собрать информацию о конкурентах, если увольняющийся собирается переходить на работу к ним; выяснить причины его ухода. Это позволит предотвратить уход других служащих по той же самой причине.

Нужно иметь в виду, что в соответствии с требованиями законодательства необходимо обеспечивать безопасность не только организации от негативных действий работников, но и безопасность последних в свете возникающих в их отношении угроз. В свете этого администрация должна обеспечить:

1) неприкосновенность средств личного общения работника, чтобы никто, в том числе работодатель, не мог знакомиться с содержанием писем, телефонных переговоров сотрудников, записями, сделанными на электронные носители и пр., без его согласия;

2) неприкосновенность частной документации работника, содержащей информацию о его личной жизни либо непосредственно затрагивающей обстоятельства, связанные с ней;

3) неприкосновенность внешнего облика работника, который работодатель, по общему правилу, не должен определять, осуществляя при этом психологическое или экономическое давление;

4) неприменение средств специального контроля достоверности информации, предоставляемой работником, а также аудиовизуального — для мониторинга поведения сотрудника на рабочем месте, если это не противоречит требованиям обеспечения безопасности организации и сохранения конфиденциальности;

5) физическую неприкосновенность работника.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧР

- Понятие психологии как фактора УЧР
- Психические процессы
- Познавательные процессы
- Восприятие и его обусловленность
- Мышление
- Эмоционально-волевые процессы
- Коммуникационные процессы
- Психические состояния
- Стресс

НЕСКОЛЬКО СЛОВ О ПСИХОЛОГИИ ЧЕЛОВЕКА

«Человеческие ресурсы» — понятие своего рода обобщенное, за которым скрываются отдельные люди с их индивидуальными характерами, поведением, отношениями с окружающими и пр. Как было доказано в XX столетии в трудах Э. Мейо, М. Фоллетт, Ф. Роэзлизбергера и других исследователей и подтверждено практикой, управлять ими без учета этих моментов, обусловленных психологией, невозможно.

Под психологией в данном случае можно понимать совокупность внутренних особенностей людей, отличающих одного человека от другого (например, объем памяти, скорость реакции, способности, навыки, умения, восприятие окружающей действительности, установки и убеждения, его Я-образ, цели и ценности, характер, темперамент, чувства и т. п.).

Психология определяет внутренние причины поступков, часто выходящих за рамки логики, целесообразности или разумных социальных норм. Сама же она определяется генетикой человека, индивидуальными особенностями его организма, социальным окружением, откуда он заимствует образцы поведения.

Формой связи (взаимодействия) внутреннего мира человека с окружающей его средой, формой ее активного отображения является его психика, составными элементами которой являются психические процессы, психические свойства и психические состояния.

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ПСИХИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Психические процессы представляют собой элементы психики человека, влияющие непосредственно на организацию его деятельности и поведение.

Выделяют три класса психических процессов:

- 1) познавательные (ощущения, восприятие, представление, внимание, память, мышление, воображение), обеспечивающие поведение необходимой информацией об окружающем мире;
- 2) эмоционально-волевые, или процессы психической регуляции, непосредственно влияющие на особенности поведения (переживания, волевые усилия, целеполагание, принятие решений и пр.);
- 3) коммуникативные, с помощью которых создаются необходимые условия практического взаимодействия людей в рамках невербального и вербального межличностного общения.

Рассмотрим их и их влияние на поведение людей и возможности управления им подробнее.

Начнем с познавательных процессов, благодаря которым человек постигает окружающий мир, на основе чего ориентируется в нем и сознательно действует.

В наибольшей степени на поведение людей влияют процессы восприятия и мышления.

Восприятие есть активная полусознательная деятельность человека по приему из окружения, отбору и переработке значимой для него информации, ее организации, осмыслению и интерпретации, сопоставлению с тем, к чему он привык и что считает нормальным. В результате у него вырабатывается и корректируется линия поведения по отношению к внешнему миру.

Восприятие происходит в форме избирательного внимания, избирательно-го искажения, избирательного запоминания и может быть осознанным или интуитивным (интуиция — мгновенное знание без доводов и анализа). Лицам с первым типом восприятия для принятия решения требуется конкретная информация; вторые воспринимают мир в целом, лучше видят новые возможности и подходы к решению проблем.

На восприятие оказывают влияние обстоятельства как объективного, так и субъективного характера, которые необходимо учитывать при руководстве людьми.

Во-первых, *ситуация*. Если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем воспринимаемый объект этого на самом деле заслуживает. И, наоборот, в негативной все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле (это не распространяется на неординарные случаи, которые оцениваются, скорее, по принципу контраста). Таким образом, чем благоприятнее будет ситуация, в которой руководитель отдает те или иные распоряжения, тем эффективнее они будут выполняться.

Во-вторых, *глубина ее видения*. Много знающие и понимающие люди обычно спокойнее относятся к окружающим и происходящим событиям, точнее их оценивают, чем те, чей кругозор ограничен. Такие лица являются реальной опорой для руководителя.

В-третьих, физические и динамические *характеристики воспринимаемого объекта* (субъекта, явления). К внешним характеристикам людей относится рост, облик, манера поведения и пр. (респектабельный человек воспринимается более благожелательно). Личностными характеристиками являются доброжелательность, ум, вежливость, отсутствие комплексов (по отношению к закомплексованным людям наблюдается значительная неадекватность восприятия). Социальными характеристиками считаются возраст, национальность, вероисповедание, образование, служебное положение и пр.

В-четвертых, на восприятие влияют *стереотипы*, то есть основанные на чужом мнении наборы устойчивых упрощенных представлений и суждений о тех (том), с кем (чем) человеку еще сталкиваться не приходилось. Они возникают на основе расхожих представлений и ограниченного прошлого опыта чаще всего у лиц, восприимчивых ко всему яркому и необычному, облегчают первоначальную ориентацию в ситуации, снимают ее неопределенность, но зачастую искажают реальность.

Стереотипы помогают при дефиците времени, чрезмерной занятости, усталости, эмоциональном возбуждении, отсутствии жизненного опыта. Но когда они являются слишком обобщенными или явно неверными, основываются на односторонних представлениях, возможно принятие ошибочных управленческих решений, например, в случае так называемых *вредных* стереотипов (например, что все пожилые работники сопротивляются новому, не желают рисковать, слабы здоровьем; все руководители не думают о подчиненных и т. п.). С такими стереотипами необходимо вести борьбу. Но их часто гораздо труднее разрушить, чем позитивные.

Причем нужно иметь в виду, что существующие стереотипы, влияя на усвоение поступающей информации, могут служить основой формирования новых.

К стереотипам близки *предрассудки*, то есть заведомо *негативные* установки (состояние предрасположенности субъекта к определенной активности в конкретной ситуации), имеющие массовый характер (например, национализм) и свойственные в основном малообразованным людям. Сформировавшийся однажды предрассудок сохраняется преимущественно по инерции. Человеку, отягощенному предрассудками, не нравятся те, кто не похожи на него, и он допускает по отношению к ним дискриминацию, вступает в конфликты. Это ухудшает имидж организации, снижает эффективность работы, наносит экономический ущерб.

Таким образом, если стереотипы представляют собой не более чем предубеждения, то предрассудки могут определять активное поведение (при этом взаимно поддерживают друг друга) до того момента, пока они в данной среде остаются социально приемлемыми.

Однотипными со стереотипами и предрассудками по своему воздействию на восприятие и поведение человека являются *психологические эффекты*, с которыми сталкиваются как руководители, так и подчиненные. Основными из них являются следующие.

«*Перенос*» — некритическое распространение оценки одних явлений и людей на других. Общее благоприятное впечатление (мнение) о человеке распространяется и на оценку его неизвестных черт, которые также воспринимаются как позитивные. И наоборот, общее негативное впечатление также ведет к отрицательной оценке тех черт, которые неизвестны. Этот эффект усиливается при уменьшении общей информированности об объекте восприятия и может породить острый межличностный конфликт. Средством борьбы с этим явлением может быть только максимальная открытость общения.

«*Проекция*» — приписывание собственных чувств и ощущений другим (если мне плохо, как может быть хорошо остальным, и наоборот). Проекция на практике приводит к непониманию людьми друг друга, негативно влияет на эффективность взаимодействия в трудовом процессе.

«*Первое впечатление*», которое обычно бывает более благоприятным и запоминающимся (его производят люди, генерирующие положительные эмоции, доброжелательность и пр.). Оно формируется в течение первых 10 секунд общения, а 90% мнения складывается за 90 секунд. После этого замечается лишь то, что соответствует этому впечатлению. Как показывают исследования, такая начальная информация в дальнейшем очень трудно поддается коррекции. Проявлять осторожность в отношении первого впечатления необходимо лицам, проводящими собеседования с претендентами на работу в организации.

Игнорирование информации о «не случившемся», несмотря на то что она может быть значительно более важной, чем о случившемся, ибо последнюю проще интерпретировать. Подобный психологический эффект необходимо учитывать лицам, занимающимся прогнозированием и планированием.

«*Новизна*» состоит в том, что более новая информация оказывается субъективно наиболее значимой. Поэтому существует правило, согласно которому беседу следует заканчивать какой-либо эффектной фразой, поскольку именно она лучше всего запечатлевается собеседником и более всего влияет на его мнение и поведение. Подобный эффект целесообразно использовать участникам различных переговоров.

«*Идеализация*» — гиперболизация положительных черт. Этот эффект необходимо учитывать и рядовым сотрудникам, и особенно руководителям, имеющим привычку заводить «любимчиков».

«*Отрицательная или положительная асимметрия начальной самооценки*» — О (П) АНС — состоит в том, что сначала чужие воспринимаются лучше, чем свои («нет пророка в своем отечестве»), но постепенно ситуация меняется на обратную, либо все происходит с точностью до наоборот. Этот эффект может затруднить процесс вхождения сотрудника в новый коллектив и адаптацию в нем.

«*Бумеранг*» — укрепление уверенности при попытке ее поколебать (это имеет место, прежде всего, при неприязненном отношении к партнеру или низком качестве самой информации). Этот эффект подстерегает руководителей при взаимодействии с упрямыми подчиненными.

«*Избирательность*» — восприятие только наиболее ярких и заметных свойств по сравнению с другими, отходящими на второй план (все, кроме главного, воспринимается как фон; похожее — как единое; выделяются и объединяются сходные объекты). То, что интересует, воспринимается быстрее. Похожее воспринимается как единое. Быстрее воспринимаются значимые сигналы, к которым у человека есть свое позитивное или негативное отношение, соответствующее данному состоянию и потребностям. Лучше воспринимается светлое, громкое, подвижное, большое.

Крайние случаи лучше запоминаются, потому что они не похожи на остальные. Избирательность восприятия играет как положительную роль (выявляются наиболее значимые сигналы), так и отрицательную роль (возможна потеря информации).

«*Ожидание*», способствующее принятию желаемого за действительное. Оно часто подогревается предварительной информацией, которую можно незаметно и целенаправленно подбрасывать. Эффект может иметь место как у претендентов на работу в организацию, так и у коллектива в связи с приходом нового сотрудника.

«*Ореол*» — ориентация последующих положительных или отрицательных оценок на предыдущие. С этим чаще всего сталкиваются студенты, когда преподаватели, прежде чем выставить свою оценку, интересуются прежними.

«*Снисходительность*» состоит в необоснованно позитивном восприятии других лиц и преувеличении их позитивных черт при недооценке негативных вследствие стремления обезопасить себя от возможных конфликтов, неизбежно возникающих при объективной оценке негативных черт. Однако возможен и обратный ему эффект «*сверхвыскательности*» (эффект «прокурора»). Эти эффекты свойственны многим руководителям, не понимающим, что подобное их поведение не гасит потенциальные конфликты, а, наоборот, разжигает их.

«*Контрастные представления*». Когда кому-то приписываются отрицательные черты, источник оценивает себя носителем положительных. В данной ситуации также возникает опасность конфликта.

«*Первичность*» состоит в переоценке роли первой информации, особенно при ее противоречивости, но при общении со старыми знакомыми — наоборот (вообще, знакомые оцениваются более правильно, чем малознакомые люди).

«*Опережение*» — более прочное усвоение сведений, получаемых непосредственно перед общением. Этот эффект часто используется участниками различных переговоров.

«*Средняя ошибка*» — усреднение крайних оценок.

«*Глобальность*» — восприятие объекта как единого целого, «монолита», а не совокупности элементов.

«*Ретроспективность*» — соотнесение всего со старым опытом. Этот эффект наиболее часто проявляется у сотрудников плановых подразделений, претендентов на работу в организации при оценке своих перспектив в ней, а также у ряда низовых руководителей.

«*Нахождения в поле зрения*». Большую расположенность и более позитивную оценку дают людям, которых приходилось часто наблюдать (знакомых поэтому предпочитают незнакомым).

«*Физиогномическая редукция*» состоит в не вполне обоснованном и, как правило, поспешном заключении о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика. Этот эффект необходимо принимать во внимание специалистам, проводящим кадровые собеседования.

«*Внутригрупповой фаворитизм*» — тенденция позитивно оценивать «своих» в противовес «чужим», что часто порождает *протекционизм* со стороны руководителей, в том числе и при «отмазывании» подчиненных.

«*Презумпция взаимности*» (иллюзия взаимности) заключается в устойчивой тенденции человека воспринимать отношения к нему со стороны окружающих его людей подобными его собственным отношениям к ним. Причиной является то, что равноправное отношение субъективно представляется как наиболее справедливое. Руководителям низовых подразделений необходимо учитывать это обстоятельство, поскольку здесь может содержаться зерно будущих обид и конфликтов.

«*Предположение о сходстве*» состоит в ожидании субъектом того, что другие значимые для него люди воспринимают все так же, как он сам.

В результате влияния стереотипов, предрассудков и психологических эффектов восприятие может оказаться не вполне адекватным, ошибочным или вовсе иллюзорным.

Из-за особенностей восприятия люди считают своими проблемами те, которые таковыми не являются. Положение осложняется неопределенностью ситуации, намерений и поступков окружающих; искажением смысла получаемой информации; стремлением психологически защитить себя от внешнего влияния. Все это часто приводит к неадекватности оценки субъектом происходящего, а следовательно, его соответствующему поведению.

В-пятых, на восприятие влияет интенсивность воздействия (чем оно сильнее, чем больше объект привлекает внимание). Отсюда возникает напористость как руководителей, так и подчиненных, при желании навязать другой стороне свою точку зрения.

В-шестых, психологические моменты (чувства, мотивация, эмоции).

Другим важным психическим процессом является *мышление* — деятельность по осмыслению и обобщению существующих связей и отношений элементов внутреннего и внешнего мира, порождающая новое знание и понимание действительности. Оно всегда индивидуально и может быть предметно-действенным (осуществляется при непосредственном восприятии объекта), наглядно-образным (при его мысленном представлении) и абстрактно-логическим, оперирующим теми или иными понятиями. Мышление имеет целенаправленный характер, обусловленный интересами личности, ее целями и задачами. Его результатом становится как более глубокое *понимание* и оценка человеком себя и окружения, так и способность сформулировать концепцию конкретных действий, поведения в той или иной ситуации.

К основным мыслительным операциям относятся анализ — мысленное разделение объекта на составляющие элементы; синтез — объединение их в целое; сравнение — установление сходства и различия; обобщение — выделение общих признаков; абстрагирование — выделение какой-либо стороны явления, которая самостоятельно не существует; конкретизация — отвлечение от общих признаков и вычленение частных; систематизация — мысленное распределение объектов по определенным группам; суждение — высказывание, содержащее конкретную мысль; индукция — вывод частного суждения из общего; дедукция — вывод общего суждения из частных; умозаключение — построение цепочки логически связанных высказываний, приводящих к новому знанию, и пр. Все эти операции играют важную роль в процессе оценки сотрудников и претендентов.

С мышлением неразрывно связано понятие интеллекта, под которым подразумевается совокупность всех умственных способностей, обеспечивающих человеку возможность рационально мыслить, решать разнообразные задачи, разумно действовать.

Интеллект характеризует способность оперировать числами и выполнять арифметические действия; находить нужные слова для объяснения чего-либо; понимать устную и письменную речь; представлять себе различные предметы в пространстве; запоминать, рассуждать, быстро обнаруживать сходства и различия между объектами.

На интеллект воздействуют как наследственные факторы, так и внешняя среда, например семья. Уровень интеллекта, как отмечалось, определяется тестами на IQ и имеет важное значение для многих видов деятельности и отбора сотрудников.

Представление — это психический процесс отражения предметов и явлений, которые в данный момент не воспринимаются, но воссоздаются на основе предыдущего опыта. Оно фрагментарно, неустойчиво, изменчиво, корректируется при появлении новой информации и опыта, однако в определенной степени позволяет, например, сделать предположение о поведении претендента в будущем.

Внимание — это произвольный (независимый от сознания), после произвольный (порожденный возникшей в процессе деятельности заинтересованностью) или произвольный (обусловленный волевым усилием) психический процесс сосредоточения на каком-либо объекте. Внимание является необходимым условием овладения любыми видами деятельности.

Характеристиками внимания являются *концентрированность* (сосредоточенность на определенном объекте) и *интенсивность; устойчивость* — способность длительное время поддерживать высокие уровни концентрированности и интенсивности; *объем* — число объектов, находящихся в его фокусе (у взрослого — до 6); *распределение* — способность сосредоточиваться на нескольких объектах, что дает возможность совершать несколько действий или следить несколькими процессами одновременно; *переключение* — способность более-менее легко и быстро переходить от одного вида деятельности к другому. Для различных должностей и видов деятельности важны разные и в неодинаковой степени выраженные характеристики внимания.

Ощущение — познавательный психический процесс, в ходе которого происходит отражение отдельных сторон действительности, связей между ними,

а также внутренних состояний организма, воздействующих на органы чувств человека. Обладание тонким ощущением важно для экспертов, например дегустаторов.

Воображение — это процесс создания человеком новых образов и представлений на основе имеющейся у него информации без непосредственных практических действий, особенно если они или невозможны, затруднены, или нецелесообразны в данных условиях.

Воображение может быть произвольным (пассивным), когда образы возникают помимо воли и желания, без заранее поставленной цели, и произвольным (активным), пользуясь которым человек усилием воли вызывает их у себя (например, образы новых изделий), чтобы решать те или иные проблемы. Такое воображение может быть воссоздающим нечто на основе личного опыта, восприятия речи, текста, чертежа, карты, схемы и т. д. и творческим, порождающим то, чего пока еще нет. Разновидностью воображения является мечта — представление желаемого будущего; если она не связана с жизнью, то расслабляет волю, снижает активность человека, замедляет его развитие.

Воображение необходимо лицам, занимающимся инновационными и маркетинговыми проектами, и может, в частности:

- служить инструментом решения тех или иных задач, стоящих перед организацией;

- регулировать эмоциональные состояния работников, хотя бы отчасти снимать порождаемую ими напряженность;

- реконструировать прошлые события, планировать будущие действия, предварительно оценивать и представлять результаты до их начала.

Творчество — процесс, порождающий новые духовные ценности, которые в дальнейшем могут получить материальное воплощение. Оно необходимо, прежде всего, создателям технических, технологических и продуктовых новинок, а также при формировании стратегий в различных сферах деятельности организации.

Память — процесс закрепления в сознании, сохранения (а также забывания) и последующего воспроизведения прошлого опыта, делающий возможным его повторное использование. В случае неудовлетворительной памяти человек может не осуществить те или иные необходимые действия или допускать ошибки.

Другую группу психических процессов образуют эмоционально-волевые, наиболее важным из которых для управленцев являются волевые процессы.

Воля как психический процесс представляет собой сознательное регулирование субъектом своей деятельности и поведения, обеспечивающее преодоление трудностей при достижении целей. Прежде всего она необходима руководителям.

Воля реализуется посредством волевого действия (акта), состоящего из осознания человеком цели и возникновения желания ее достичь, принятия решения о выборе конкретных действий и их осуществления с преодолением возникающих трудностей. Осуществление требует волевых усилий в виде побуждения (инициации деятельности с усилием заставить себя что-либо делать или, на-

оборот, запрета на то, чтобы сделать что-либо; *поддержания работоспособности* путем преодоления утомления; *контроля над собой и сопротивления* внешним помехам).

Волевое действие всегда является целеустремленным, направленным на достижение конкретного результата. Различают целеустремленность стратегическую (умение всегда руководствоваться определенными принципами и идеалами) и оперативную (умение ставить ясные цели для отдельных действий и не отключаться от них в процесс работы).

Одним из важнейших свойств воли является ее сила, которая проявляется на всех этапах волевого действия и характеризуется тем, какие препятствия преодолены с его помощью и какие результаты при этом получены. Другими свойствами воли являются энергичность и настойчивость (умение постоянно преследовать цель, преодолевая трудности).

Большинство отрицательных волевых качеств синтезируется в житейском понятии «лень».

Эмоциями (от лат. *emovere* — возбуждать, волновать) называют неосознанные переживания человеком тех или иных конкретных событий, своего отношения в данный момент к окружающей действительности, к себе и другим людям. Они могут быть *положительными* (радость, удивление, удовольствие и т. п.), *отрицательными* (гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т. п.) и *амбивалентными* (противоречивые — ревность, соперничество и т. п.). Эмоции способны предвосхищать еще не наступившие события и могут возникать в связи с представлениями о пережитых ранее или воображаемых ситуациях.

Эмоции принято классифицировать *по степени их* выраженности. При минимальной они играют роль своеобразного *эмоционального фона*, окраски того или иного действия. При большей приобретают форму *эмоционального переживания*, а в предельных формах — аффекта, характеризующегося значительными изменениями сознания, нарушением волевого контроля над поведением, что в ряде случаев может создать опасность для осуществления трудового процесса.

Сложное, устоявшееся отношение человека к окружению, к тому, что делает, называется чувством, включающим в себя целую гамму эмоций.

Чувства, как и эмоции, бывают положительными и отрицательными, в отличие от переменчивости последних характеризуются достаточно высокой стабильностью, сложностью и, как правило, осознанностью.

Для организации важным является формирование у работников чувства приверженности, преданности ей, которое проявляется в том, что те разделяют и отождествляют с собой ее ценности и цели, стремятся оставаться в ней, даже если это не выгодно, приносят в жертву свои интересы. Это личная особенность отдельных людей, и ее необходимо усиливать путем активизации работы службы УЧР.

Эмоции и чувства выполняют *сигнальную и регулирующую* функции. Во-первых, являются своеобразными сигналами о том, *что* из происходящего имеет важное значение для личности (успехи, поощрения, наказания, отношение окружающих и т. п.). Во-вторых, в известной мере определяют поведение человека, влияя на его особенности — напряженность, длительность, способы и т. д.

Формами эмоциональных процессов считаются *стрессы* (о их речь пойдет отдельно) и *настроения* (слабо выраженные эмоциональные переживания, еще не достигшие устойчивой и осознанной определенности).

К коммуникационным процессам можно отнести влечение, аттракцию, расположение, предпочтение, психологическую установку, позицию, ценности. Их учет необходим в процессе формирования трудовых коллективов, а особенно команд.

Влечение — смутное осознание человеком того, что ему чего-то не хватает или что-то нужно, но, что именно, он не понимает. Из-за своей неопределенности влечение не может перерасти в поведение; поэтому оно — преходящее явление, и представленная в нем потребность либо угасает, либо осознается, превращаясь в конкретное желание, намерение, например, принадлежать к какому-то коллективу.

Взаимодействие (систематическое выполнение действий, направленных на то, чтобы вызвать ответную реакцию партнеров, испытывающих обоюдное влечение) — процесс, состоящий из физического, духовного, вербального или невербального информационного контакта.

Принятие людьми друг друга в процессе взаимодействия служит основой установления между ними психологического контакта (возникающая при этом привлекательность одного из них для другого называется аттракцией).

При этом сначала возникает эмоциональное расположение (позитивное отношение человека к другому лицу), а затем *доверие* — устойчивое расположение, основанное на высокой оценке положительных качеств.

Расположение к людям проявляется в уважении к ним, в готовности прийти на помощь в трудную минуту; расположение к работе — в увлеченности ею, вплоть до отождествления себя со своим делом. В то же время результатом взаимодействия может быть не только расположение, но и отторжение.

Доверие обусловлено совпадением основных жизненных позиций, интересов, целей и ценностей, общей манерой поведения. На основе доверия возникают *предпочтения*, бывающие эмоциональными (симпатии и антипатии) и ценностными и отражающие желание сотрудничать с данным субъектом, а затем и *постоянные отношения*, а также групповые нормы, стандарты, ценности и пр.

Расположение к конкретному лицу, объекту или событию, исходя из собственного жизненного опыта, характеризуется как *установка*. Установка (благоприятная или неблагоприятная) выражается во мнениях, чувствах, часто предопределяет образ мыслей, отношение к реальности и поступки, и сама во многом определяется прошлым поведением, а также предопределяет активные действия.

Наряду с положительными и отрицательными, существует обширная сфера так называемых *амбивалентных* (двойственных — положительных и отрицательных одновременно) установок.

Установка формируется в течение длительного времени и влияет на поведение человека до тех пор, пока не будет сделано что-либо, чтобы ее изменить. Она включает в себя:

1) эмоциональный элемент — чувства по отношению к объекту (положительные, отрицательные, нейтральные);

2) информационный элемент — убеждения или сведения, которые имеет человек относительно объекта (могут быть истинными или ложными);

3) поведенческий элемент, который определяет склонность человека вести себя определенным образом, что руководители должны непременно учитывать.

Близка, по сути, к установке *позиция*, то есть постоянное и *однозначное* внутреннее отношение к одним и тем же людям или одинаковым ситуациям, predisposedness всегда одинаково на них реагировать, основанное на опыте и ценностях. Позиция служит защитой в момент опасности; основой для самооправдания; в ней личность выражает себя, а поэтому позицию всеми силами защищают.

Позиции сродни *ценностная ориентация* (осознанная или бессознательная) на явления, объекты и процессы, которые людьми признаются в качестве образцов для сравнения и подражания. К ценностям можно отнести коллективизм, стремление к профессиональному росту, нововведениям и пр.

Установки, ценности, позиции работников желательно выявлять в процессе отбора, ибо их учет необходим для эффективного руководства ими в процессе трудовой деятельности.

Принципы есть основополагающие правила, которым человек следует в жизни, например справедливость, честность и т. п.

Важной психологической характеристикой людей является уровень притязаний, измеряемый трудностью целей, к которым те стремятся. Для различных субъектов он неодинаков и определяется такими факторами, как стандарты успеха, принятые в определенной социальной среде, степень самооценки и самоуважения данного лица, образование, профессиональный и жизненный опыт. Чем более развиты у человека перечисленные факторы, тем у него выше уровень притязаний.

Определяют уровень притязаний также пол и возраст. Например, у мужчин и молодежи он значительно выше, чем у женщин и лиц старших возрастов. Безусловно, речь здесь идет о неких условных «среднестатистических» личностях, поскольку в реальной жизни все значительно сложнее. Лица с высоким уровнем притязаний проявляют высокую деловую активность, обеспечивающую им быстрый карьерный рост, известность, вознаграждение.

Психические процессы тесно взаимосвязаны и выступают в качестве первичных факторов формирования психических состояний человека, которые характеризуют его психику в целом. Они проявляются повышенной или пониженной активностью человека; при одном состоянии его деятельность протекает легко и продуктивно, при другом — трудно и неэффективно.

ПСИХИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ

Психические состояния возникают под влиянием определенной обстановки, физиологических факторов, времени и т. д. Рассмотрим основные из них, и первым из них следует назвать стресс.

Стрессом (от англ. stress — давление, напряжение) обозначается широкий круг психических состояний организма, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия — *стрессоры* (попадание в критические ситуации, несоответствие ожиданий и реальности; угрозы и пр.). Они вызывают неприятные ощущения, затянувшееся переживание которых (воспоминание и переосмысление, продолженное в воображении) и становится причиной нервно-психических расстройств (стрессов).

При воздействии раздражающего фактора у человека формируется оценка ситуации как угрожающей (или восприятие ее таковой), и он начинает опасаться не справиться с ней, что мешает той деятельности, которой он занят: появляются ошибки, увеличивается время выполнения отдельных операций. Как следствие, растет напряжение, приводящее к еще большим ошибкам.

Если раздражитель не исчезает, беспокойство усиливается, вызывая в организме целый ряд изменений, с помощью которых он пытается защититься, предупредить его или подавить. Однако возможности организма не безграничны и при сильном воздействии быстро истощаются, что может привести к заболеванию и даже смерти. Поскольку в одинаковых ситуациях одни люди видят угрозу разной степени, а другие в этих же условиях не видят ее вовсе, то и стресс, и его степень у каждого — свои.

В зависимости от степени стрессоустойчивости, а также от способности выдерживать стресс в течение длительного времени, выделяют три основных типа людей. Одни могут выдерживать его длительное время, адаптируясь к стрессу («волы»); другие даже при относительно краткосрочных стрессовых воздействиях уже дают сбой («кролики»); третьи вообще только и могут эффективно работать в условиях стресса («львы»).

Существуют также и наиболее общие личностные различия в предрасположенности к стрессу. Люди типа А склонны быстро возмущаться по любому поводу, активно реагировать на ситуацию. Они постоянно нервничают, часто переоценивают трудности ситуации, пытаются сделать «все больше дел за все меньшее время», нетерпеливы, находятся в постоянном напряжении, редко расслабляются. Тип Б характеризуется противоположными особенностями. Большинство людей принадлежит к типу А. Они более эффективно работают, но склонны к сердечно-сосудистым заболеваниям; это своеобразная «группа риска».

Различают несколько видов стресса: физиологический, вызываемый излишними физическими нагрузками; психологический, связанный со сложными отношениями с окружающими; информационный, порожденный избытком, недостатком или бессистемностью жизненно важной информации; управленческий, обусловленный высокой ответственностью за последствия принимаемых, особенно в условиях недостатка времени, решений. Кроме того, выделяют стресс эмоциональный, проявляющийся при тех или иных неожиданностях (опасности, радости и пр.).

Основными источниками стрессовых ситуаций принято считать следующие факторы.

Во-первых, *особенности трудового процесса* (высокий ритм, повышенная ответственность, однообразие, монотонность, недогрузки и перегрузки, психологическая и физиологическая напряженность, плохая организация деятельности, отсутствие необходимых перерывов, дефицит времени и т. п.).

Во-вторых, *положение индивида в организации*. Высокое обычно связано со значительными нервными и физическими перегрузками; низкое — с малой престижностью, плохими условиями труда, невозможностью реализовать себя, отсутствием должного уважения со стороны окружающих, поддержки, с неудовлетворительной заработной платой.

В-третьих, *неблагоприятный морально-психологический климат* в коллективе, отсутствие взаимной поддержки и помощи, плохие отношения с руководством (например, стресс может возникнуть, когда индивид не получает от последнего того, что необходимо, по его мнению, для работы), служебные конфликты и пр.

В-четвертых, *трудности согласования служебных и семейных обязанностей*.

В-пятых, *неспособность сотрудника самостоятельно справиться с возникающими проблемами*.

В-шестых, *личные качества работника* (отсутствие необходимых знаний, навыков, низкая способность контролировать себя, свои эмоции, нравственные дефекты личности).

В-седьмых, *неблагоприятные социальные и бытовые условия*.

В-восьмых, информационные перегрузки и неопределенность. Сегодня объем информации, требования к ее переработке нередко входят в *противоречия* с психическими возможностями субъекта.

Часто имеет место одновременное действие нескольких этих факторов.

Физиологическими признаками стресса являются учащенное дыхание, частый пульс, покраснение или побледнение кожи лица, увеличение адреналина в крови, потение; психологически — замедление мыслительных операций, рассеивание внимания, ослабление функции памяти, торможение процесса принятия решения; личностными — полное подавление воли, снижение самоконтроля, пассивность и стереотипность поведения, неспособность к творческим решениям, повышенная внушаемость, страх, тревожность, немотивированное беспокойство; медицинскими — повышенная нервозность, наличие истерических реакций, обмороки, головные боли, бессонница.

Задача администрации, в том числе служб УЧР, всеми возможными средствами бороться с источниками стресса, который не только разрушающе действует на организм работников, но и приводит к значительным экономическим потерям.

Толчок стрессу обычно дает какое-то из ряда вон выходящее событие, которое субъект начинает внутренне оценивать, и, если последствия предполагаются негативными, возникает стресс. В своем развитии он проходит три стадии.

1. *Стадия напряжения* (тревоги) характеризуется ощущением опасности, осознанием травмирующих факторов, чувством безысходности при невозможности их устранения, депрессией. Наличие раздражителя вызывает ряд физиологических изменений: у человека учащается дыхание, несколько поднимается давление, повышается пульс. Изменяются и психические функции: усиливается возбуждение, все внимание концентрируется на раздражителе, проявляется повышенный личностный контроль ситуации. Если этого достаточно, то тревога и волнение утихают, стресс заканчивается. Большинство стрессов разрешается на этой стадии.

2. *Стадия сопротивления* нарастающему стрессу наступает в случае, если вызвавший стресс фактор продолжает действовать, и связана с неадекватным

реагированием на него. Появляется ощущение эмоционального дефицита, отстраненности (исключение эмоций из профессиональной деятельности), невозможности сопереживать, помогать другим, безразличие ко всему, работа в автоматическом режиме, утрата интереса к людям, ненависть, презрение к ним, болезненные ощущения в организме, в сердце, бессонница, страх.

3. Стадия истощения. Если раздражитель продолжает действовать, то происходит уменьшение возможностей противостояния стрессу, так как истощаются резервы человека. Снижается общая сопротивляемость организма. Стресс захватывает человека и может привести его к болезни.

В период стресса организм находится в состоянии мобилизации всех своих сил для сопротивления, которое продолжается, пока сила действия стрессора не превышает его возможностей сопротивляться. В противном случае происходит истощение сил. Чтобы этого не произошло, человек начинает искать способ преодоления ситуации, например, путем изменения хода событий или внутреннего отношения к ним; но обычно используется комбинация этих подходов. Люди, уверенные в своих силах и способности изменить положение дел, лучше пользуются имеющимися у них ресурсами и успешно справляются с проблемами.

Для *управления стрессом* (в этом деле важную роль могут сыграть службы УЧР) необходимо, прежде всего, тщательно проанализировать ситуацию, выявить факторы, ее порождающие, и определить, какие из них поддаются целенаправленному воздействию, а какие — нет.

Затем намечается план действий. На их выбор влияют личные качества субъекта, особенности ситуации, имеющиеся ресурсы, возможность что-то сделать самостоятельно, поддержка со стороны.

В краткосрочном периоде считается более эффективным дать выход эмоциям (гневу, слезам) как в одиночестве, так и в разговоре с сочувствующими лицами; в долгосрочном — решить проблему, например, осуществить мероприятия организационного характера в виде снижения нагрузки, обогащения труда, улучшения его условий, должностной ротации или наращивания ресурсов, необходимых для преодоления стресса (так называемое первичное вмешательство).

Если результат не достигается, возникает нужда во вторичном вмешательстве — в повышении способностей индивида самостоятельно справиться с причинами и симптомами стресса. Для этого используются следующие способы.

1. Волевой контроль состояния организма на основе обучения соответствующим методам, например последовательной мышечной релаксации (упражнениям по расслаблению и напряжению мышц), аутотренингу, самовнушению и т. п.

2. Сознательное изменение процессов восприятия и оценки проблемы. Здесь можно выделить:

- > принятие обстоятельств такими, каковы они есть (но остается тревога, страх);
- > вытеснение неприятных переживаний (забывание или переключение на другое);

- › замещение недостижимой цели достижимой, более доступной, перенос чувств на другой объект, поиск «козла отпущения»;
- › рационализацию (выгодное для себя толкование ситуации, в том числе противоречащее реальности, например, внушение себе мысли о малозначимости проблемы, незаинтересованности в ней, нежелании либо невозможности что-то сделать в силу сложившихся обстоятельств; снижение требований к себе и другим);
- › подавление (блокировку) внутренних процессов;
- › компенсацию (отвлечение от основных проблем успехами в других областях, уходом в мир фантазий, которые помогают сгладить ощущение собственной вины, неполноценности, обусловленного реальной или мнимой потерей чего-то ценного, неудачами, пониманием собственных недостатков);
- › игнорирование, уход в себя и отказ от принятия необходимых решений, направленных на преодоление ситуации, что позволяет уберечься от негативных эмоций;
- › конверсию, например умение превратить неприятную ситуацию в шутку;
- › оправдание себя и обвинение во всех проблемах окружающих;
- › показную подмену поведения противоположным;
- › регрессию (переход к более простому способу поведения с целью избежать решения проблем с позиций зрелого человека (курение, пьянство, возвращение к детскому состоянию));
- › девальвацию (принижение значимости того, что вызывает досаду);
- › эмоциональное выгорание — полное или частичное исключение эмоций;
- › *проекцию* — приписывание виновнику проблем различных отрицательных качеств;
- › *интроекцию* — восприятие и усвоение без критического осмысления мыслей, ценностей, рекомендаций окружающих;
- › *аннулирование* — бессознательную попытку в мыслях или поведении сгладить чувство вины за прежние негативные поступки или высказывания;
- › *сублимацию* — переключение на иной, общественно одобряемый вид деятельности и пр.

3. Полноценный отдых.

Наконец, в острых случаях или когда первичное и вторичное вмешательство оказались безуспешными, наступает необходимость третичного вмешательства врачей, консультантов-психологов, служителей церкви.

Руководитель должен бороться с источником стресса у подчиненных, негативно влияющим на их поведение — неблагоприятным графиком работы, интеллектуальными или физическими перегрузками, опасностями для их здоровья и личности. Им необходимо гарантировать надлежащий уровень вознаграждения, самостоятельную и интересную работу, благоприятный климат, признание успехов и пр.

Со стрессами тесно взаимосвязана, а часто является их причиной *фрустрация*, под которой понимается состояние человека, возникающее при столкнове-

нии с непреодолимыми препятствиями (в том числе мнимыми) — фрустраторами, не позволяющими достичь тех или иных значимых для него целей. Она тем сильнее, чем интенсивнее была исходная потребность и чем ближе казалась возможность ее удовлетворения, оказавшаяся, однако, нереализованной. Фрустрация типична для руководителей, и вероятность ее проявления в целом возрастает при повышении их статуса и увеличении стажа.

Фрустрация развивается по следующей схеме:

- 1) наличие интенсивной потребности (значимой цели, сильного желания);
- 2) блокировка ее удовлетворения (внешние преграды или ограниченность собственных возможностей);
- 3) возникновение отрицательных эмоций и их фиксация в стабильном негативном состоянии.

Возможны две основные формы реагирования человека на фрустрацию. В одном случае он винит в произошедшем себя. В результате развивается *депрессия*, сопровождаемая подавленностью, чувством безнадежности и беспомощности, личной ущербности. В другом — негативные эмоции трансформируются в *агрессию*. Люди находят «виновников» в окружении и обрушивают свой гнев на них.

Устойчивость по отношению к фрустрации, равно как и стрессу может быть увеличена, во-первых, путем накопления и осмысления *опыта* действия в аналогичных ситуациях, а во-вторых, средствами *психологической защиты* (переключение на другую деятельность и рационализация поведения).

Так, может иметь место самоподкрепление путем сравнения с негативным опытом других; позитивная трактовка произошедшего; надежда и положительный настрой на лучшее; идентификация себя с другими, оказавшимися в аналогичной или худшей ситуации; самоуспокоение в сравнении с тем, что уже было; намерение изменить поведение; «философский подход» к ситуации и пр. Здесь важную роль могут играть консультации психологов, организуемые службой УЧР.

Аффект — обозначает психическое состояние, характеризующееся быстрым и значительным изменением сознания, в котором человек неспособен рассуждать и осмысленно действовать. Обыкновенно его причинами служат внезапные сильные потрясения, под влиянием которых изменяется душевное состояние человека. Потрясения эти весьма разнообразны и могут быть разделены на возбуждающие (гнев, радость) и угнетающие (скорбь, печаль и т. д.).

Поведение людей во время аффекта характеризуется бурным выражением эмоций, резкими движениями, оживленной мимикой, которые могут выражать гнев, возмущение, досаду, страх, горе и пр. Причем оно обусловлено не только темпераментом, но и воспитанием. Аффектам особо подвержены люди, которые не привыкли и не считают необходимым контролировать и сдерживать себя.

Тревожность наблюдается также при неудовлетворении желаний и во всяком психологическом конфликте типа фрустрации. Состояние тревожности появляется лишь в ситуациях угрозы спокойствию и интересам личности.

ПСИХИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

Личность человека представляет собой систему его внутренних устойчивых социально значимых психических качеств, влияющих на поведение, к которым относят направленность, темперамент, способности и характер. Часть их являются врожденными (природными); часть — приобретенными (социальными).

Уровень развития качеств, а также особенности психических процессов и наиболее характерные психические состояния определяют неповторимость личности, ее индивидуальность (индивид — отдельно взятый человек с совокупностью всех присущих ему особенностей), а также склонности, мотивы, особенности поведения. При этом недостаток одних качеств может быть до некоторой степени компенсирован другими.

Эффективность организации и управления производства в Японии в два раза выше, чем в США, что во многом обусловлено именно личностным фактором.

Личностные качества формируются под влиянием:

- > индивидуальных биологических и психических особенностей людей (физического состояния, эмоций, интеллекта, взглядов, интересов);
- > положения человека в окружении (статуса; социальной роли; прав; обязанностей; ответственности; возможностей доступа к информации, специфики отношений с руководителями, подчиненными, коллегами, партнерами, клиентами). Считается, что вклад данного фактора в формирование личности составляет 85%;
- > пола;
- > особенностей *психических состояний и процессов*, о которых шла речь в предыдущей главе.

С точки зрения развитости отдельных качеств можно выделить гармоничные личности, которые отличаются их богатством, разнообразием и сбалансированностью (качества или примерно в одинаковой степени выражены, или уравновешивают друг друга в случае противоположности). Такие люди могут успешно выполнять любую работу. Активизируемые личности характеризуются

тем, что их качества заострены, поэтому могут осуществлять некоторые виды деятельности лишь за счет напряжения психологических функций.

Знание этих моментов позволяет достаточно надежно предсказывать поведение людей, что открывает дорогу успешному управлению ими.

НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ

Под *направленностью* понимается устойчивая ориентация интересов человека, а соответственно, и его поведения вне зависимости от конкретной ситуации. Направленность может быть рассмотрена в нескольких аспектах.

1. С точки зрения того, *куда* она обращена:
 - › на свой внутренний мир (интроверсия);
 - › на внешнее окружение (экстраверсия).
2. С точки зрения того, *какие цели* при этом преследуются:
 - › *осуществлять взаимодействие с другими*, участвовать в совместной деятельности, неважно, каково ее содержание (направленность на общение); таких людей целесообразно назначать на должности представителей, агентов, сотрудников рекламных, маркетинговых подразделений и т. п.;
 - › *решить поставленную на задачу (деловая направленность)*, что предполагает главным для человека — достижение цели, причем неважно, собственной или внешне заданной; он добросовестно исполняет свои обязанности, ради дела стремится к первенству, лидерству; требователен к себе и другим; это тип руководителя (преимущественно высшего ранга), конструктора и пр.;
 - › *получить личную выгоду*, решить собственные проблемы, добиваться успеха (направленность на себя), ради чего люди часто пренебрегают своими обязанностями, стремятся переложить их на плечи других, создать видимость работы; для таких лиц в наибольшей мере подходят агентские должности, заработок на которых определяется в виде доли полученного результата. Понятно, что таких людей на работу лучше не брать.

Направленность выявляется в результате тестирования и собеседований.

3. С точки зрения *сферы интересов* (этот аспект направленности определяется способностями, о которых речь пойдет ниже).

4. С точки зрения *преобладающих инстинктов*:
 - › при *эгофильном* типе направленности доминирует стремление к самосохранению, забота о личной безопасности, сохранении здоровья, повышенная осторожность, мнительность;
 - › при *генофильном* — забота о близких, детях, домашнем очаге;
 - › при *альтруистическом* — стремление к общему благу, самоотверженность, готовность посвятить себя служению высшим идеалам;
 - › при *познавательном* — поиск нового, истины, любознательность;
 - › при *доминантном* на первое место выходит желание организовывать, руководить, контролировать, делать карьеру;
 - › при *либертофильном* — инстинкт свободы, готовность к протесту, риску и пр.

СПОСОБНОСТИ

Способности рассматриваются как совокупность индивидуальных психических качеств человека и склонностей, необходимых для выполнения той или иной деятельности и позволяющих добиться в ней успеха (от уровня развития способностей зависит легкость его обретения). При этом в основе одинаковых достижений могут лежать разные способности, а один вид способностей — быть предпосылкой успеха в разных сферах деятельности.

Способные люди чаще всего обладают высокой самооценкой, прилагают больше усилий для выполнения сложных дел, чем те, кто испытывает серьезные сомнения в своих возможностях. Высокая самооценка, связанная с ожиданиями успеха, ведет к позитивному результату и способствует росту самоуважения. Низкая же, связанная с ожиданием провала, обычно приводит к неудаче.

$$\text{Способности} = \frac{\text{Успех}}{\text{Субъективная легкость достижения успеха}}$$

На индивидуальном уровне способности определяются знаниями, умениями, опытом; на уровне группы к этому добавляются навыки совместной работы.

Значение способностей для УЧР состоит в том, что, во-первых, они определяют, кого и на какое рабочее место (должность) необходимо поставить и, во-вторых, насколько эффективно данное лицо сможет там трудиться. Практика показывает, что люди, обладающие одинаковыми способностями, должны занимать в организации равноценные должности. Это позволяет наиболее полно использовать их потенциал и предотвратить внутренние конфликты. Разрыв в способностях руководителей и их непосредственных подчиненных в один уровень обеспечивает при прочих равных условиях их хорошее взаимопонимание, а также естественность руководства и подчинения.

Принято считать, что способности даются человеку от природы. На самом деле, от природы люди получают *задатки*, которые превращающиеся в способности под воздействием обучения, опыта и воспитания. Таким образом, способности представляют собой уже сплав природного и приобретенного личностью в результате целенаправленного развития и саморазвития.

Нужно иметь в виду, что нет людей неспособных, есть люди, занимающиеся не своим делом.

Способности могут быть:

— *общими*, присущими в той или иной мере всем нормальным людям (думать, действовать). Они являются первичными, в значительной мере генетически предопределенными и измеряются на Западе уровнем интеллекта IQ (intelligence quotient). Высоким считается уровень выше 135–140 баллов, а нормальным — 100–115 баллов;

— *элементарными частными (интегральными)*, находящимися между общими и сложными частными. Ими обладают уже не все (к постановке целей, прогнозированию, принятию решений, самоконтролю и пр.);

— *сложными частными*, подразделяющимися на *профессиональные* (к отдельным *видам* деятельности — технике, экономике, медицине и пр.) и *специальные* (к определенному ее *характеру*).

Существует три типа специальных способностей:

- 1) *интерсоциальные* ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими; они необходимы руководителям среднего и низового звена, а также работникам, занятым рекламой, маркетингом, проведением переговоров, широкими внешними контактами;
- 2) *аналитические* предполагают склонность их обладателя к поиску причин происходящих событий, осмыслению их значения, последствий, формулировке выводов; такие способности важны для экспертов;
- 3) *конструктивные* направлены на создание новых объектов в тех или иных сферах деятельности: естественной, технической, знаковой, художественной и пр. В управлении такие способности нужны руководителям высшего звена для выработки политики и стратегии организации, а также специалистам, создающим продуктовые новинки.

Конструктивные способности тесно связаны с творчеством, генерированием нового (успешное воспроизведение «один в один» того, что есть, означает наличие у человека *репродуктивных способностей*).

Творчество есть высшая форма реализации интуиции и логики, выход за пределы заданного, требующий умения преодолевать стереотипы. Здесь, в отличие от репродуктивного процесса, деятельность и ее результат не согласованы, поэтому возникает «побочный продукт», который и является плодом творческих усилий.

Творческие личности характеризуются:

- > широким кругозором, глубокой эрудированностью;
- > самостоятельностью мышления, независимостью от прежнего опыта, традиций и авторитетов;
- > умением видеть проблемы и принимать нестандартные решения;
- > склонностью к самоутверждению, стремлением работать по-своему (творчески мыслящих людей нельзя заставить постоянно отчитываться за каждый шаг);
- > отсутствием уважения к традициям и авторитетам;
- > терпимостью к неопределенности и т. п.

Есть сведения, что даже среди ученых лишь 3% способны к творчеству и проявляют активность. Еще 3% способны, но не активны.

Способности к творчеству можно разделить на *интуитивные* и *интеллектуальные*. Это разные феномены, во многом предопределяемые данным природой типом мышления, который бывает образным, логическим и смешанным.

Образному мышлению присуща яркость, богатая фантазия, но одновременно импульсивность, непоследовательность, поверхностность. Чаще всего оно свойственно бизнесменам и лицам, склонным к занятию различными видами искусства. *Интуиция*, лежащая в его основе, есть внутреннее ощущение, подсознательное представление о правильности или ложности решения без логических обоснований. Признаками интуитивного творческого процесса являются бессознательность, спонтанность, неподконтрольность воле и разуму (поэтому поведение соответствующих личностей может иногда казаться непродуманным).

Логическое мышление характеризуется, наоборот, критичностью (способностью объективно оценивать), ясностью, последовательностью, глубиной, однако зачастую излишней отвлеченностью, преобладанием абстрактных построений, не всегда понятных окружающим. Его обладатели обычно имеют аналитический склад ума, принимают в расчет последствия действий, стараются объективно оценивать ситуацию, выявлять трудности и решать проблемы, прибегают к аргументации, основанной на причинно-следственных связях.

Способность человека к логическому анализу и мышлению, кропотливому умственному труду, сознательному восприятию и осмыслению окружающего мира и собственных поступков характеризует его *интеллект*, который основывается на здравом смысле, способности к логическому (рациональному) мышлению, быстрому осмыслению нового и не зависит от других личностных качеств.

Интеллект (от лат. *intellectus* — познание, понимание) в широком смысле есть совокупность всех познавательных способностей человека, начиная от ощущения и восприятия и кончая мышлением и интуицией. В нем выделяется три уровня: оперативная переработка и хранение текущей информации; контроль интеллектуальных ресурсов и хода интеллектуальной деятельности.

Людей с интеллектуальной направленностью отличает логичность, склонность к расчетам, теоретизированию, самостоятельность и критичность мышления, умение анализировать и объективно оценивать ситуацию, ставить новые задачи и находить для них решения; любознательность, свобода от влияния прежнего опыта.

Основное интеллектуальное развитие человека происходит в первые 20 лет жизни; затем наступает фаза стабилизации; после 30 лет снижается лишь скорость мышления. В дальнейшем состояние интеллекта жестко зависит от особенностей профессии.

Интеллект и интуитивная креативность (сочетание высокой *способности* к порождению оригинальных идей и использованию нестандартных способов интеллектуальной деятельности с *потребностью* в этом) независимы друг от друга, но обнаружено, что творцов с низким интеллектом не бывает, хотя интеллектуалы с невысокими интуитивными способностями встречаются достаточно часто.

В середине 1990-х гг. появилась концепция эмоционального интеллекта Д. Голдмана, компоненты которого сегодня можно измерять.

Таблица 31.1

Компоненты эмоционального интеллекта

Компонент	Определение	Признаки
Самосознание	Способность различать и понимать свое состояние духа, эмоции и побудительные мотивы так же, как и их воздействие на других людей	– уверенность в себе; – реалистичная самооценка; – чувство юмора, ирония по отношению к самому себе
Саморегуляция	Способность контролировать и изменять дурные позывы и настроение, не спешить с суждениями, думать, прежде чем начать действовать	– доверие со стороны других людей и честность; – комфорт в отношении неопределенности; – открытость к изменениям
Мотивация	Страсть к работе, выходящая за пределы стремления к деньгам и статусу, склонность к достижению целей с энергией и настойчивостью	– сильное стремление к достижениям; – оптимизм даже перед лицом неудач; – преданность организации
Эмпатия	Способность понимать эмоциональное состояние других людей, общаться с ними в соответствии с их эмоциональными реакциями	– экспертиза в восприятии и удержании талантов; – кросс-культурная чувствительность; – служение клиентам и потребителям
Социальные навыки	Искусство управления взаимоотношениями людей и социальных сетей, нахождения общих причин и установления психологических контактов	– эффективность лидерства в осуществлении изменений; – убедительность; – экспертиза в построении команд и лидерства в них

Смешанному типу мышления присущи черты предыдущих, хотя и не столь ярко выраженные. Это дает его обладателям необходимую широту взглядов, самостоятельность и быстроту в деле принятия решений, позволяет успешно справляться с различными управленческими проблемами.

По *диапазону* специальные способности классифицируют по трем уровням: одаренность, талантливость, гениальность.

Одаренность — это совокупность факторов, обуславливающих особо успешную деятельность во многих сферах и выделяющих человека из окружения, дающую возможность что-то улучшить, совершенствовать. У одаренных людей часто одновременно развиты и интуитивные и логические процессы. Они отличаются любопытством, стремлением к изобретательству, творчеству, умением видеть то, что не видят другие, склонностью к импровизации, неприятием обыденности, рутины.

Талантливость представляет собой задатки, реализуемые через творчество, создание нового, необычного, того, что не существовало прежде. Для талантливых людей характерно стремление к успеху.

Гениальность является высшей степенью одаренности, когда ее обладатели генерируют новые результаты, имеющие общеисторическое значение.

На основе комбинации направленности и способностей известный западный психолог *Дж. П. Голланд* выделил следующие типы личности людей.

Реалистичный, отражает инициативность, самостоятельность, склонность манипулировать инструментами и механизмами, решать практические задачи с конкретными результатами.

Исследовательский, обладатель которого предпочитает анализировать и решать творческие задачи абстрактного характера, формулировать идеи; критичен, независим, открыт новому.

Артистический, присущий любителям выражать себя художественными средствами; эмоциональным, оригиналам.

Социальный, свойственный демократичным, стремящимся к совместной работе, широким контактам людям; оказывающим помощь, обучающим, воспитывающим окружающих, налаживающим межличностные отношения; любителям философствовать и выступать.

Предпринимательский — характеризует энергичных, стремящихся к успеху и материальной выгоде людей, умеющих влиять на других и добиваться своего, в том числе путем компромиссов; не способен к кропотливой рутинной работе.

Конвекционный — тип бухгалтера, исполнителя, предпочитающего подчиняться установленному порядку и руководителям; уравновешен, педантичен, осторожен, ответственен, любит стабильность и материальное благополучие.

Способность *автоматически выполнять конкретные элементы* трудового процесса называются *навыками*. Чем больше у человека навыков, тем меньше он затрачивает сил, рациональнее и ритмичнее работает. Имеющиеся навыки могут не только облегчать процесс приобретения новых (всем известно, что второй язык усваивается быстрее), но и стать для этого помехой, затрудняя в отдельных случаях переориентацию людей.

Навыки являются разновидностью *привычек*, то есть стандартных автоматических (часто даже неосознанных) форм поведения людей, формирующихся на основе запоминания прошлых действий.

Навыки и привычки освобождают сознание от контроля над рутинными действиями или принятием множества мелких повторяющихся решений, позволяя сосредоточиться на выполнении важных функций.

С другой стороны, привычки осложняют работу: например, могут порождать сопротивление переменам, неадекватное поведение в новых необычных обстоятельствах.

ТЕМПЕРАМЕНТ

Темперамент (*лат. temperamentum* — надлежащее состояние частей) представляет собой совокупность *психических свойств* человека, определяющих форму его поведения. В известной мере он влияет на стиль работы, отношения с окружающими.

Темпераменту свойственен определенный набор психических проявлений: активность (интенсивность воздействия человека на внешний мир и преодо-

ление препятствий на пути достижения целей, настойчивость, целеустремленность); реактивность — степень произвольности реакций на внешние и внутренние воздействия одинаковой силы; локус контроля (соотношение активности и реактивности); степень чувствительности к происходящему, приспособляемости к внешним воздействиям; ригидность (степень инертности поведения); скорость протекания психических реакций и процессов.

Первая попытка классификации типов темперамента была осуществлена в IV в. до н. э. Гиппократом. В соответствии с представлениями своего времени он исходил из наличия в организме четырех основных жидкостей (соков) — крови, слизи, желтой желчи, черной желчи. Они, по его мнению, смешиваясь в определенной пропорции, формировали темперамент.

Свое наименование каждый тип темперамента получил по преобладающей жидкости: сангвинический от лат. «sanguis» (кровь); холерический от греч. «chole» — желчь; флегматический от греч. «phlegma» (слизь); меланхолический от греч. «melania chole» (черная желчь). В дальнейшем эта классификация была развита греческим врачом Галеном во II в. н. э. и выдающимся отечественным естествоиспытателем И. П. Павловым.

В соответствии с современными воззрениями, темперамент формируется под влиянием:

1) *типа поведения*, которое бывает *стабильным или нестабильным* (невротическим);

2) *направленности поведения*:

- > на себя и свой внутренний мир (*интроверсия*);
- > на окружающих (*экстраверсия*).

Их сочетание образуют четыре типа *темперамента*, отражающих динамику личности: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Холерики представляют собой неустойчивых, нестабильных, а *сангвиники* — стабильных экстравертов; *меланхолики* — нестабильных, а *флегматики* стабильных интровертов.

Эту классификацию можно дать несколько по-иному. Сначала выделяются сильный и слабый (меланхолический) типы темперамента. Сильный разделяется на уравновешенный и неуравновешенный (холерический). Уравновешенный, в свою очередь, разделяется на подвижный (сангвинический) и инертный (флегматический).

В то же время в чистом виде темпераменты практически не встречаются — у одних все они выражены примерно в равной степени; у других какой-то один может преобладать над остальными, когда доля соответствующих черт будет составлять 40–60%.

Экстраверты ориентированы на окружение, общительны, деятельны, любят риск, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. Им в наибольшей степени подходит роль руководителей низшего и среднего уровней, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчиненными.

Интроверты погружены в себя, аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта. При стабильном типе поведения они представляют собой идеальных руководителей высшего уровня, главная сила которых

стоит в умении анализировать и стратегически мыслить. При нестабильном они вынуждены чаще всего пребывать в организации в роли рядовых исполнителей.

Свойства темперамента необходимо учитывать также при подборе специалистов для различных видов деятельности, при формировании малых коллективов, организации работы в специальных условиях.

Примеры типовых темпераментов дает мировая литература в лице наиболее известных героев книг. Так, д'Артаньян является типичным холериком, Портос — сангвиником, Атос — флегматиком; Арамис — меланхоликом.

Таблица 31.2

Основные свойства темпераментов

Свойства	Темперамент			
	Холерический	Сангвинический	Флегматический	Меланхолический
Уравновешенность	Плохая	Хорошая	Очень хорошая	Очень плохая
Настроение	Неустойчивое	Устойчивое	Устойчивое	Неустойчивое
Эмоции	Сильные, кратковременные	Слабые, кратковременные	Слабые, длительные	Сильные, длительные
Речь	Громкая, неровная	Громкая, плавная	Тихая, плавная	Тихая, неровная
Терпение	Низкое	Умеренное	Высокое	Низкое
Адаптация	Хорошая	Отличная	Медленная	Плохая
Контактность	Высокая	Умеренная	Невысокая	Низкая
Отношение к критике	Агрессивное	Спокойное	Безразличное	Обидчивое
Отношение к новому	Положительное	Безразличное	Отрицательное	Неопределенное
Поведение в сложных ситуациях	Нерасчетливое	Расчетливое	Хладнокровное	Растерянное
Самооценка	Значительно завышенная	Несколько завышенная	Реальная	Заниженная
Подверженность влиянию	Умеренная	Слабая	Слабая	Высокая

Как показывают наблюдения, германцы и романцы ближе к экстравертам; славяне — к интровертам. По темпераменту романцы — холерики/сангвиники; германцы — сангвиники/флегматики; славяне — флегматики/меланхолики.

ХАРАКТЕР

Характер представляет собой совокупность сравнительно устойчивых психических черт (установок), которые обуславливают типичные индивидуальные особенности поведения человека в тех или иных жизненных ситуациях, индивидуальное своеобразие его отношения к другим, к себе, к деятельности,

его интеллектуальные, волевые, эмоциональные качества. К чертам характера относят отзывчивость, откровенность, хвастливость, требовательность, трудолюбие, аккуратность, осторожность, честность и пр.

Характер может быть нормальным, когда все его составляющие сбалансированы), что обеспечивает адекватность поведения; акцентирующим (отдельные черты выражены излишне ярко) или психопатическим, если некоторые черты проявляются на уровне патологии. При наличии сильного характера человек ведет себя в соответствии с внутренними убеждениями; в противоположном случае — под воздействием ситуации и чужих мнений.

Характер формируется под влиянием как естественных (ум, активность, эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность поведения, так называемые первичность и вторичность), так и социальных факторов (жизненных обстоятельств, условий трудовой деятельности и пр.). Первые придают ему постоянство, а вторые — изменчивость, поэтому он в целом динамичен.

Составляющими характера являются следующие черты.

1. *Эмоциональность*, которая отражает субъективную чувственную реакцию на внешние и внутренние раздражители, подверженность душевного состояния их влиянию. Она проявляется в виде переживания ситуации, ее значимости, смысла и по интенсивности бывает высокой или низкой.

Внешне эмоциональность выражается в положительных (радость, удовольствие) или отрицательных (страх, ненависть) *эмоциях*. Первые толкают субъекта к поведению, позволяющему продлить действие соответствующего раздражителя, а вторые — избежать его. Это дает возможность управлять поведением людей.

2. *Активность* (высокая или низкая), то есть потребность к деятельности, способной производить общественно значимые преобразования, которая проявляется в динамике поведения людей, также может быть высокой или низкой. Активность поведения полезна для организации, поскольку способствует росту результативности, однако требует постоянного контроля, ибо, если превышает нормальную величину, результаты снижаются.

С точки зрения внутреннего отношения к результатам своих действий людей можно разделить на интерналов, экстерналов и представителей промежуточного типа. Интерналы считают, что все, происходящее с ними, — следствие их личных усилий. Они уверены в себе, последовательны, настойчивы, уравновешены, общительны. Экстерналы возлагают ответственность на судьбу, на обстановку, стечение обстоятельств, неуравновешенны, неуверенны в себе, иногда агрессивны. Представители промежуточного типа успехи приписывают собственным действиям, а вину за неудачи возлагают на стечение обстоятельств.

Интерналы генерируют значительно больше альтернатив, а их содержание более реалистично; они тратят больше времени на подготовку решения; более доверяют собственным аргументам, чем информации извне; они хуже решают неопределенные задачи и лучше — четко определенные; у них существенно более выражен процесс текущего контроля над ходом решения. Экстерналы характеризуются противоположными особенностями.

3. Первичность и вторичность, которые показывают, насколько долго люди способны ощущать, переживать то или иное психологическое состояние. В их основе лежат такие *особенности нервной деятельности* человека, как сила, уравновешенность и подвижность.

Сила проявляется в возможности субъекта сохранять нормальную работоспособность в условиях значительного колебания нервных и эмоциональных нагрузок. *Уравновешенность* — в неизменности поведения при этом (в случае неуравновешенности будет преобладать нервное возбуждение, или, наоборот — заторможенность). *Подвижность* выражается в *быстроте перехода* от одного вида деятельности к другому, в умении легко приспосабливаться к смене ситуации.

Лица с *первичными* свойствами обладают большой подвижностью, но невысокой силой и уравновешенностью. Они быстро ориентируются в новой обстановке, легко меняют виды деятельности, работоспособны, терпеливы, постоянны в привычках и поведении, хорошо к ней адаптируются, но склонны к авантюрам, не уверены в себе, не способны к длительной или рутинной работе. Люди, имеющие *вторичные* черты, наоборот, уверены в себе, слабо подвержены чужому влиянию, уравновешены, но малоподвижны, с трудом приспосабливаются к новому.

Если говорить об управленческих должностях, то люди с первичными чертами больше подходят для низовых и средних уровней административной иерархии, а со вторичными — для высших.

Как уже говорилось, характер отражает предрасположенность людей к определенному способу реагирования на окружающих и события. Прежде всего, можно выделить людей решающего и воспринимающего типа. Первые склонны вести запланированный, упорядоченный образ жизни, держать все под контролем. Они пунктуальны, организованы, методичны, не откладывают дел на последнюю минуту. Люди второго типа спонтанны, плывут по течению, относятся к планам, как к ограничителям свободы, открыты, стремятся к новому, но легкомысленны, решения принимают в последний момент.

С точки зрения поведения выделяют следующие основные типы характеров.

Гипертимный, или гиперактивный (гипертимия — форма психологического расстройства, при которой его обладатель отличается повышенной активностью, веселостью, импульсивностью, энергичностью, общительностью, словоохотливостью). Он сочетает в себе такие черты, как стремление к новому, к совершенству; индивидуализм, независимость, склонность к риску, предприимчивость, инициативность, оптимизм, но поверхностность, легкомысленность, необязательность, конфликтность, неспособность заниматься однообразной, кропотливой, требующей усидчивости работой, склонность к частой смене профессии. Лицам с таким характером в наибольшей степени подходит выполнение организаторских функций на низовом и среднем уровнях управления.

Аутистический, или гипотимный характер (аутизм — крайняя форма ухода в себя) во многом противоположен предыдущему. Его обладатели пассивны, медлительны, скрытны, малообщительны, с трудом входят в коллектив, склонны к точности, регламентированной работе, субординации, часто вызывают непонимание окружающих. В то же время они серьезны, независимо мыслят, обладают глубокими знаниями, стремлением во всем разобраться; малоконфликтны. Им нужна работа, не требующая широкого общения, — экспертная, исследовательская, консультативная. В потенциале они могут быть руководителями высшего ранга. Сотрудничать с ними лучше других удается обладателям гиперактивного характера, которые являются их противоположностью.

Лабильно-циклоидный характер принадлежит лицам, которых отличают значительные перепады активности, работоспособности, настроения, вызываемые как внешними обстоятельствами, так и внутренними физиологическими процессами. В период подъема они ведут себя как гиперактивные личности, а в период спада — как аутистические, часто конфликтуют с другими по мелочам (но при этом выступают пассивной стороной). Им противопоказана напряженная, ритмичная работа, особенно в нестабильном коллективе. Более предпочтительны занятия, не требующие общения, не связанные с риском и ответственностью (архивариус, программист).

Демонстративный характер свойственен обходительным, легко устанавливающим контакты людям, обходительным, умеющим увлечь других, стремящимся к лидерству, успеху, артистичным. В то же время такие лица ведут себя эгоистично, склонны к интригам, авантюрам, манипулированию окружающими, некритически оценивают себя, провоцируют конфликты. Поскольку их действия могут представлять угрозу стабильности организации, их нужно жестко контролировать и держать «на расстоянии», поручив им представительство, занятие рекламой.

Застревающий (на своих чувствах и мыслях) характер присущ честолюбивым, упрямым, эгоистичным, нетерпимым к критике людям, долго помнящим обиды, отличающимся агрессивным, конфликтным поведением. Они стремятся добиваться первенства в любом деле, предъявляют высокие требования к себе и окружающим. Считается, что по отношению к ним нужно проявлять терпимость, использовать их положительные качества, предоставлять самостоятельную работу, где можно проявить себя, но ограждать от власти.

Психастенический характер (психастения — хроническое безволие, проявляющееся в нерешительности, медлительности, мнительности, боязни проявить инициативу) свойственен серьезным, аккуратным, пунктуальным, добросовестным лицам, отличающимся рационализмом, глубокими знаниями. Добиваясь совершенства, они могут бесконечно искать лучшие варианты решения, что затрудняет их принятие, поэтому, несмотря на все способности, им противопоказано занимать руководящие должности.

Обладатели *конформного* характера мягки, несобранны, неорганизованны, часто не имеют своего мнения, теряются в сложной обстановке, легко уступают напору других, подчиняются им и совершают необдуманные поступки. Поэтому они могут успешно действовать, только опираясь на поддержку окружающих. Консервативность, исполнительность, неконфликтность делают их незаменимыми заместителями, обеспечивающими преемственность руководства, поддержание традиций и стабильности.

У тех, кому присущ *неустойчивый* характер, отсутствуют твердые принципы поведения и развитое чувство долга. Ради удовольствия они готовы пренебречь даже элементарными обязанностями. В то же время они мягки, легко завоевывают симпатии других. Для них целесообразна работа, связанная с общением, частой сменой видов деятельности, однако под жестким контролем.

Лицам с *возбудимым* характером свойственна низкая контактность, эгоистичность, деспотичность, конфликтное поведение. Для них предпочтителен физический труд.

У людей с *эмотивным* характером (эмотивность — чувствительность к неудачам, переживание даже мимолетных неприятностей) контактность ниже средней и узок круг общения — только с теми, кто понимает с полуслова. Они исполнительны, сосредоточены на работе, обладают высоким чувством долга, малоконфликтны, чувствительны, все носят в себе. Таким людям рекомендуется работать в социальной сфере, охране труда, медицине.

Обладатели *интровертированного* характера неуверенны в себе, осторожны, замкнуты, ранимы, скрытны, бесконечны в поиске идеала, упорны, имеют отличную от других точку зрения, сдержанны, рассудительны, принципиальны, упорны в отстаивании взглядов, неконфликтны. Для них наиболее подходит научная деятельность, не требующая широкого общения.

Нужно иметь в виду, что один и тот же характер или его отдельная черта могут в одних случаях оцениваться положительно, а в других — отрицательно, что во многом обусловлено особенностями тех, с кем их владельцам приходится контактировать.

- Рабочая группа и ее разновидности
- Команда и ее особенности
- Этапы формирования рабочей группы
- Психологические характеристики группы
- Разновидности групп
- Тимбилдинг
- Морально-психологический климат
- Психологическое состояние
- Конформизм
- Организационная роль
- Организационный статус
- Служебное положение

ПОНЯТИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы — совокупности лиц, объединенных в силу пространственной общности, деятельности, профессии, случайных обстоятельств и т. п. и взаимодействующих определенным образом, всегда выступающих по отношению к окружающим как единое целое.

Организационно группы могут существовать в виде традиционных подразделений, проектных команд, рабочих бригад, объединений по интересам и т. п.

Группы бывают *реальными*, *виртуальными* и *условными* (участники, как было показано выше, объединены статистически по какому-то признаку), причем членство в реальной группе не означает, что люди постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу. Главное здесь — включение в определенную систему межличностных отношений (взаимно положительных, взаимно отрицательных или асимметричных; при этом гармоничными считаются или только положительные, или только отрицательные отношения).

В настоящее время в России создано виртуальное конструкторское бюро Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК) для разработки проекта обновленного самолета Ту-160 — Ту-160М2, который заменит Ту-22М3, Ту-95МС и Ту-160. Оно представляет собой компьютерную сеть, в рамках которой специалисты (в том числе и молодые) «Сухого», «Туполева», РСК «МиГ», «Иркут», ТАНТК имени Бериева, КБ Ильюшина, МАИ и др. могут совместно работать на более чем сорока площадках по всей стране.

Отношения могут принимать форму дружеской кооперации, взаимопомощи, основанных на полном доверии; дружеского соперничества в отдельных сферах в рамках в целом позитивного взаимодействия; формального сотрудничества при фактическом нейтралитете; соперничества в рамках формального сотрудничества, при взаимном недоверии; ориентации на индивидуальные цели даже при совместной работе; соперничества и негативного отношения друг к другу в рамках общей деятельности (кооперация антагонистов).

В соответствии со *степенью тесноты контактов участников* выделяют следующие виды.

1. Конгломерат (толпу), состоящий из случайных лиц. Это бесструктурное скопление людей, не имеющих четко осознанной цели, но связанных сходством эмоционального состояния и объектом внимания. Такие группы возможны только на сезонных или временных работах.

2. Объединение — временное образование для решения конкретных разовых проблем, охватывающее лиц, стремящихся к сходным целям, между которыми возможно сотрудничество, основанное на контрактных отношениях; однако его участники практически безразличны друг другу в личном плане. Разновидностью подобного объединения и может быть временная проектная группа, тем более если она не образует отдельного самостоятельного подразделения.

3. Коллектив — общность, характеризующаяся постоянным участием. Чтобы считаться коллективом, в том числе и проектным, рабочая группа должна характеризоваться:

- › *общей для всех* (а не просто одинаковой, схожей) *целью*, одновременно являющейся одной из основных индивидуальных целей каждого;
- › *психологическим признанием* участниками друг друга на основе общности интересов, идеалов, сходства или дополнения характеров и т. п. и на основе этого объединенными *практическим сотрудничеством* в виде согласованных действий, направленных на достижение общей цели;

В результате, с одной стороны, потенциальные возможности группы оказываются большими, чем сумма возможностей ее участников в отдельности, поскольку взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого человека, дает возможность специализации и кооперации, дух соревнования, основанный на психологическом законе стремления к первенству, мобилизующий скрытые резервы и существенно повышающий интенсивность труда, создает условия успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными участниками, но, с другой стороны, способствует развитию «социальной лености», надежды друг на друга, безответственности, что может свести на нет эффект предыдущих моментов.

- > наличием *культуры*, представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, традициями, неписаными требованиями и т. п., складывающимися параллельно формированию группы;
- > использованием *системы социального контроля*, позволяющей воздействовать на участников через надзор, санкции, поощрения;
- > существованием достаточно *четко выраженной структуры*, которая может быть:
 - *функциональной* (с учетом производственных задач, выполняемых каждым);
 - *политической* (исходя из принадлежности к тем или иным группировкам);
 - *социально-демографической* (по полу, возрасту, образованию и пр.);
 - *социально-психологической* (в соответствии с симпатиями и антипатиями);
 - *поведенческой*, определяемой активностью людей (ядро, недифференцированная часть);
 - *мотивационной* (в зависимости от движущих факторов поведения) и т. п.

Структура группы во многом определяет особенности отношений между ее участниками. Эти отношения могут различаться:

- > по *характеру* — эмоциональные и сознательные (рациональные и нерациональные);
- > по *числу субъектов* — двусторонние и многосторонние (уже двусторонние отношения являются частным случаем группы);
- > по *ориентированности оценки* (положительные и отрицательные; каждое отношение одновременно содержит и конкуренцию, и сотрудничество);
- > по содержанию — *функциональные и личностные*.

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

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

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

Если отношения навязываются сверху с помощью принуждения, то могут порождать антипатию. В этом случае взаимодействие между людьми в процессе выполнения работы будет неэффективным, а их поведение — негативным.

Членство в коллективе обеспечивает людям удовлетворение естественной потребности в общении и принадлежности к группе себе подобных; обретение социальной защищенности; признание успехов и достижений. В то же время, находясь в коллективе, люди хотят сохранять индивидуальность, отличаться от других, быть достойными уважения за свои собственные достоинства.

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

По *составу* рабочие группы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными).

Гетерогенные группы (различия между членами могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и пр.) более эффективны при решении сложных творческих проблем. Это особенно важно сегодня, когда производством к людям предъявляются разносторонние требования.

Гомогенные группы лучше справляются с простыми задачами, особенно в условиях интенсивной работы. Поскольку их члены лучше понимают друг друга, возможности их взаимного влияния и формирования общности взглядов и позиций здесь выше.

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

По *статусу* рабочие группы можно разделить на *официальные* (созданные для достижения инструментальной цели, поставленной руководством, с максимально стандартизированной системой поведенческих ролей, санкций и пр.) и *неофициальные*. Первые, например сотрудники организации, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном желании людей сотрудничать. Их сила состоит в невозможности их юридически и организационно уловить и привязать поведение к нормам и правилам.

По *характеру внутренних связей* различаются *формальные группы* (объединяют людей только как представителей должностей, связи между которыми изначально предопределены технологией), и *неформальные* (незапрограммированные эмоциональные, складывающиеся сами собой под влиянием ситуации и наличия общих интересов). Принадлежность индивидов к одной формальной группе облегчает неформальные контакты.

Существуют два вида неформальных групп.

1. *Внеформальная* помогает осуществлять участникам служебные функции с помощью непредусмотренных, хотя и не запрещенных личных контактов (именно так пришла гоголевскому городничему информация о том, что «едет ревизор», дававшая ему возможность заблаговременно подготовиться).

2. *Психологическая* неформальная группа служит удовлетворению потребности людей в общении, а также взаимной помощи и поддержке, если им в них отказывает официальное руководство.

К участникам неформальных групп необходимо относиться с уважением, учитывать их мнение при принятии различных решений, избегать конфронтации.

Со временем формальные группы начинают прорастать неформальными отношениями, а неформальные, наоборот, формализуются. Поэтому ни одна рабочая группа не может быть или только формальной, или только неформальной, а содержит как те, так и другие элементы, что нужно учитывать в деле руковод-

ства ею. На практике их соотношение зависит от особенностей производственной деятельности. Например, бухгалтерия функционирует на базе *преимущественно формальных* принципов, а научные подразделения — неформальных.

Группы различаются по степени свободы вхождения в них и выбора форм деятельности. *Принудительно сформированные* малоэффективны. Они способны выполнять в основном простые виды деятельности в условиях жестких административных методов руководства. *Добровольно объединившиеся* люди, наоборот, работают заинтересованно, хорошо справляются со сложными творческими проблемами.

С учетом степени коллективности работы можно говорить о следующих видах групп, участники которых:

- › совместно принимают решения только по общим вопросам;
- › принимают решения по большинству вопросов, но не координируют в дальнейшем их реализацию;
- › оказывают друг другу постоянную помощь и поддержку;
- › периодически рассматривают свою работу и совместно вносят в нее коррективы;
- › постоянно осуществляют текущую координацию деятельности и взаимопомощь.

По *размерам* рабочие группы подразделяются на малые и большие.

В *малых* с числом членов до 20–30 *между всеми* участниками существуют постоянные *личные контакты*, что в целом обеспечивает более высокую результативность работы. Если подобные контакты являются не просто личными, но и эмоционально окрашенными (дружественными), речь идет о *первичных группах* (обычно они начитывают не более 5–7 участников). Замена людей в них резко ухудшает внутренний климат, снижает эффективность работы, а то и попросту разрушает.

Большие рабочие группы, где личные связи между участниками практически отсутствуют, называются *вторичными*. Они формируются обычно формально по целевому принципу, поэтому основное значение здесь придается не личным качествам работников, а их умению выполнять те или иные функции. Людей (как исполнителей, так и руководителей) в таких группах можно безболезненно заменять, ибо всегда найдется человек, обладающий нужными знаниями и навыками. Хотя большие группы устойчивы, но обезличенность отношений приводит к тому, что их участники проявляют сравнительно невысокую трудовую активность, чаще конфликтуют между собой. Поэтому они эффективны при выполнении, прежде всего, простых масштабных работ.

С точки зрения отношения участников и посторонних выделяют:

- › нормативные группы — индивиды одобряют их ценности и используют в качестве мерила оценки своего статуса и поведения;
- › референтные группы — с ними люди отождествляют себя наибольшим образом и хотят в них вступить или завоевать расположение в обмен на подчинение;
- › негативные референтные группы — к ним индивиды находятся в оппозиции.

С точки зрения *отношения к труду* выделяют рабочие группы:

- › не способные и не желающие трудиться (обычно они состоят из мало-квалифицированных сотрудников; для руководства ими нужны жесткие административные методы);
- › частично способные и частично желающие трудиться, в их составе значительна доля лиц, не имеющих необходимых знаний и опыта, но немало инициативных и исполнительных; здесь со стороны руководителей нужны четкая постановка целей, помощь и экономические методы воздействия;
- › способные и желающие трудиться; для их участников характерны высокий профессиональный уровень, социальная однородность, творческая активность, что позволяет передавать им широкие полномочия, вплоть до самоуправления.

Неэффективная работа группы и ее негативное поведение может объясняться ее неквалифицированным составом, неблагоприятным морально-психологическим климатом, отсутствием четких целей, несоответствием ее и руководителя.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМАНДЫ

Разновидностью группы является *команда*, которая создается для решения наиболее сложных задач (например, разработки важнейших проектов), выполнения специальных функций, а также содействия творчеству (вовлечение в работу, обмен информацией, обучение). В преуспевающих организациях могут быть десятки специальных команд.

Обычно команда представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразными знаниями и навыками. Команды могут быть:

- › в соответствии *со сферой деятельности* управленческими, производственными, экспертными;
- › *с периодом существования* — постоянными и временными;
- › *с целями формирования* — предназначенными для решения экстренных проблем; проблем, находящихся на стыке интересов нескольких субъектов, и пр.;
- › *с особенностями организации* работы — совместными и дистанционными.

Команды характеризуются:

- › особо высоким интеллектуальным потенциалом, позволяющим выявлять и решать любые проблемы, стремлением к достижению максимальных результатов в индивидуальной и совместной деятельности;
- › взаимопомощью в деле достижения общей цели, имеющей приоритет над личными, высокой ответственностью за ее достижение;
- › непостоянством состава и лидеров, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи (это не распространяется в полной мере на высшее руководство фирм, сегодня также зачастую выступающее командой);
- › полной ответственностью лидера, как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды, за порученное направление и возложением на официального руководителя функций организатора и координатора всей работы;

- › высокой самодисциплиной и самоконтролем, которые люди воспринимают как необходимое условие достижения успеха;
- › психологической и социально-психологической совместимостью, сплоченностью, хорошим взаимопониманием, готовностью сотрудничать, обмениваться информацией;
- › способностью к самообучению;
- › доверием членов команды друг к другу, основанным на опыте совместных действий;
- › принятием основных решений совместно после всестороннего обсуждения;
- › полным равенством участников с точки зрения профессионализма, внутренней силы, зон ответственности, денег (равный доход обязателен), власти (переменное лидерство), отношений с руководством.

Никаких постоянных ролей в настоящей команде не бывает, в ней все делают все, играя в каждый момент времени ту роль, которая необходима. Пока один лидирует и отвечает за результат, остальные являются исполнителями. Но, будучи при этом также по совместительству лидерами, ищут дополнительные пути и подсказывают возможности коррекции. В то же время появление неравенства в любой форме, вызывающее недоверие, может уничтожить команду за несколько дней;

- › преобладанием нематериальной мотивации, способностью участников к самомотивации, готовностью к самоотверженным действиям во имя интересов организации и пр.

Работа в команде должна соответствовать интересам и способностям человека (позволять максимально использовать творческий потенциал), быть достаточно сложной, разнообразной, давать возможность проявить самостоятельность, обучаться и повышать квалификацию, справедливо вознаграждаться. Перед каждой командой должна стоять сверхзадача, или высшая ее цель, стремление к которой объединяет усилия сотрудников.

Команды создаются на всех уровнях организации, но особое место среди них занимает команда высших руководителей (Top Management), определяющая политику во всех основных сферах деятельности; принимающая стратегические решения и формирующая механизмы, обеспечивающие их реализацию, совершенствующая систему управления; осуществляющая общую организацию и координацию деятельности компании; осуществляющая внешние связи и т. п.

Сегодня на Западе выделяются следующие разновидности команд.

1. Глобальные и кросс-культурные команды (Global Teams / Cross-Cultural Teams), состоящие из лиц разной национальности и происхождения, что особенно характерно для международных компаний. У каждого члена команды здесь возникает проблема приспособления к разным языкам, ценностям, стилям взаимоотношений, предпочтениям, нормам поведения на работе и повседневной жизни, религиозным взглядам.

2. Виртуальные команды (Virtual Teams), создаваемые ведущими мировыми компаниями, занятыми в сфере высоких технологий, и состоящие из специалистов разных стран. Они обеспечиваются командным виртуальным пространством, средствами голосовой и видеосвязи, специальными помещениями для эффективного виртуального взаимодействия, что позволяет, даже находясь в тысячах километров друг от друга, оперативно решать деловые вопросы.

3. Команды, созданные под проект, и краткосрочные проектные команды (Project Teams / Short-Term Teams) зачастую не только из членов коллектива, но и с включением партнеров и клиентов организации. Причем период существования краткосрочных команд сегодня постоянно сокращается и в будущем может составлять уже не месяцы, а только недели.

4. Мультикоманды (Multi-Teams). Их участники одновременно принадлежат нескольким командам, работающим над важными и значимыми проектами, каждый из которых жизненно важен для организации, играя в них разные роли. Multi Team Skills, то есть навыки одновременной эффективной работы в нескольких командах, вскоре станут неременным требованием для менеджеров. Это позволит получать максимум выгоды и знаний от каждой команды, учиться лучшему у каждой из них и сразу же внедрять новые знания и опыт в деятельность других команд.

5. Кросс-функциональные команды (Cross-Functional Teams), возникшие в ответ на то, что современные инновации возникают на стыках наук. Подобные команды способны найти и предоставить намного более уникальные решения, чем команды, составленные из самых талантливых представителей одной области знаний.

6. Женские команды (Woman Teams), которые в будущем займут место не только в «женских» сферах деятельности, но и тех, которые сегодня относятся к чисто мужским (соответствующие тенденции отчетливо проявляются сегодня в сфере спорта). При этом женщины будут использовать не только наработанный мужчинами инструментарий, но и исключительно женский инструментарий, что позволит им добиваться значимых результатов.

В то же время сегодня имеет место ориентация не только на командную работу и на индивидуальный рост. В первую очередь данная тенденция проявится для команд топ-менеджеров, которые состоят из ярких индивидуальностей, чье развитие не означает разрушения команды, а, наоборот, позволяет использовать полученные результаты на ее пользу.

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ РАБОЧИХ ГРУПП (КОМАНД)

Формирование работоспособной группы (в том числе команды), зачастую являющееся прямой обязанностью службы УЧР, — длительный процесс, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, возникает она стихийно или создается целенаправленно.

К ним относятся:

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

Процесс формирования группы охватывает несколько этапов.

На первом имеет место первичное объединение участников. В их поведении преобладает *индивидуализм*; они наблюдают друг друга, знакомятся, демонстрируют собственные возможности, но еще не стремятся к тесным отношениям. Однако уже здесь устанавливаются первоначальные контакты, происходят попытки объединения в локальные группы, могут выделиться неформальное ядро или лидер.

На втором этапе происходит осознание и кристаллизация интересов, *сближение людей*, установление между ними более тесных контактов, возникновение малых групп со своими лидерами (так называемый коллективный индивидуализм), появляются попытки захвата ими власти, приводящие к конфликтам и опасности распада группы в целом. Одновременно возникает дифференциация социальных позиций участников, и могут появиться (чего нельзя допускать) соперничающие лидеры и изолянты.

На третьем этапе группа *стабилизируется*, в ней появляется ведущая группировка (своего рода элита), пытающаяся подчинить себе остальных, формируются общие ценности и нормы, постепенно налаживается надежное сотрудничество.

На четвертом этапе происходит системная консолидация группы, и она превращается в эффективно работающий единый коллектив, имеющий свое лицо. Общие ценности доминируют над индивидуальными, что в ряде случаев позволяет ей функционировать на принципах самоорганизации и самоуправления.

На пятом этапе группа реорганизуется или распадается. Это происходит при выполнении задачи, уходе нескольких ключевых фигур, действии раскольнически группировок, преследующих узкокорыстные цели и стремящихся захватить власть. Опасностью для группы является бюрократизация отношений, единомыслие и конформизм, в основе которых лежит стремление людей к спокойной жизни.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ (КОМАНДЫ)

Поведение рабочей группы как целого во многом обуславливает ее психологические характеристики.

Во-первых, *психологический климат*, отражающий состояние внутренних взаимоотношений. На него влияют:

- 1) психологическая (по темпераментам) совместимость людей;
- 2) их социально психологическая совместимость, которую обеспечивают:
 - > соответствие личных возможностей каждого содержанию его деятельности, что исключает отсутствие зависти по отношению к успехам других;
 - > близость или совпадение моральных позиций, основных мотивов деятельности и интересов, создающая основу взаимного доверия;
 - > рациональное распределение функций и органическое соединение способностей каждого участника группы в едином трудовом и творческом процессе, когда ни один из них не может добиться успеха за счет другого;
- 3) помехи, целенаправленно создаваемые ими друг другу;
- 4) управленческие действия руководителя, стиль руководства, формирующие ту или иную обстановку, и пр.

Поскольку обстоятельства, обуславливающие климат, поддаются целенаправленному воздействию, его можно в определенной степени формировать и корректировать путем:

- > достижения согласия в отношении норм и правил поведения, взаимоотношений;
- > создания возможностей для реализации потенциала личности каждого;
- > помощи в приобретении уверенности в себе и своих способностях;
- > предоставления всем равных возможностей;
- > стимулирования обмена информацией и опытом;
- > предупреждения и преодоления конфликтов.

Наиболее благоприятный морально-психологический климат будет иметь место при совпадении формального и неформального коллектива.

Во-вторых, *психологическое состояние* группы, которое обусловлено степенью удовлетворенности участников своим положением, в частности:

- > отношением к своей работе, связанным с любовью или нелюбовью к ней, ее престижностью, размерами вознаграждения, перспективами служебного роста;
- > наличием дополнительных возможностей (решить собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с полезными людьми);
- > психологическим климатом;
- > отношениями с руководством.

В неблагоприятной ситуации психологическое состояние может принимать форму *социального напряжения* — особого эмоционального состояния сознания и поведения индивидов (групп), причинами которого являются негативные воздействия конкретных обстоятельств или социальной среды в целом, устойчивое длительное рассогласование между потребностями и интересами, ожиданиями и мерой их фактического удовлетворения, нарушение принципа социальной справедливости и т. п. В результате поначалу формируется скрытое недовольство, которое, накапливаясь, переходит в словесную агрессию, саботаж, забастовки, поиск виновных.

Нужно иметь в виду, что некая фоновая неудовлетворенность существует всегда, и лишь за определенным пределом она приобретает взрывоопасный характер.

Психологическое состояние можно улучшить, как изменяя объективные и субъективные условия (соблюдение принципов социальной справедливости, привлечение на сторону администрации лидеров) деятельности людей, так и проводя воспитательную работу, объясняя необходимость подчиняться установленным требованиям и порядкам. Во многом это является задачей не только линейных руководителей, но и служб УЧР.

В-третьих, *сплоченность*, которая проявляется как психологическое единство группы по важнейшим вопросам жизнедеятельности, притяжение к ней участников, стремление ее защитить и сохранить, обусловленные поиском людьми друг у друга помощи или поддержки, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении своих гарантий. Сплоченность, наряду с профессиональной работанностью участников, является основным фактором, влияющим на групповое поведение.

Степень сплоченности зависит от размера группы (наиболее тесные связи существуют в группе из 5 человек; большие группы способны решать крупные

проблемы, но подвержены тенденции к распаду, ибо по мере их роста усложняется координация и снижается согласованность действий участников); пространственной близости людей; интенсивности их контактов; общности целей и интересов; наличия внешней опасности; достигнутых успехов и явных выгод от сотрудничества; психологической и социально-психологической совместимости; удовлетворенности своей принадлежностью к группе, приверженности ей.

Сплоченные группы характеризует *организованность*, то есть способность и готовность к самостоятельному преодолению трудностей, согласованным действиям; единство в экстремальных ситуациях. В них люди, как правило, теснее общаются, легче адаптируются, выше ценят и увереннее чувствуют себя, обычно эффективнее работают.

Разногласия в сплоченной группе обычно бывают лишь по вопросу средств достижения целей, в то время как у несплоченной — по всем. В то же время нужно учитывать и недостатки таких групп: неприязненное отношение к посторонним; отсутствие чувства реальности, самоуверенность и самонадеянность; уязвимость при неудачах; трудность подчинить воле руководства в случае конфликта.

Для сплочения групп службы УЧР организуют различные мероприятия. Так, Team Spirit — «поднятие командного духа и повышение доверия сотрудников к компании» — это разнообразные корпоративные праздники, которые принято проводить как на природе, так и в ресторанах в расслабленной и неофициальной атмосфере. Основная их цель — переход к неформальному общению, возможность увидеть своих коллег как людей, находящихся рядом.

Team Skills — развитие командных навыков, чаще называемое тимбилдингом (тренингом командообразования) — разновидность тренинга, призванная сделать из группы сотрудников слаженно работающую команду. Он проводится отдельно для высшего руководства и для всех сотрудников и строится таким образом, чтобы участники взаимодействовали друг с другом для решения общих задач.

Смысл тимбилдинга заключается в том, чтобы вырванный из привычной обстановки человек реже возвращался к сложившимся в ней стереотипам поведения и мышления, а совершенно чужие прежде люди чувствовали себя «своими среди своих», понимали, ценили и разделяли ценности своей организации, добивались таким образом и личных побед.

В рамках тимбилдинга происходит развитие навыков взаимодействия участников команды, принятия самостоятельных решений без участия руководителя, преодоления разногласий и конфликтов, формирования позитивного отношения к коллегам и руководству, осуществления коммуникаций, взаимодействия с внешним окружением, действий в случае появления новой или нестандартной проблемы, сбора, переработки и осмысления информации и пр. Задания, подобранные в соответствии с выявленными проблемами, позволяют в игровой форме гибко менять ролевые установки, улучшать взаимодействие в команде.

Участники, пройдя различные «испытания» сообща, шаг за шагом должны выработать оптимальную модель командной работы.

Существует несколько уровней тимбилдинга: для начинающих (Beginner), для большинства (Middle), продвинутый (Advanced), элитный (Elite).

Сегодня на Западе выделяют следующие виды тимбилдинга: экологический, социальный, технологический (позволяет в режиме игры, состязания, вне рабочего опыта сломать барьеры недоступности использования новых современных технологий), Hi-Tech тимбилдинг (предполагает использование инновационных коммуникационных и мобильных приспособлений для командного решения задач и интенсивного командного взаимодействия), тимбилдинг катастроф и стихийных бедствий (формирует навыки работы команды в экстремальных условиях, например пожара).

Все более распространенными становятся тимбилдинги для получения впечатлений от знакомства с другими сферами деятельности, которые позволяют подпитываться новыми идеями. Обретенный таким способом опыт, основанный на личных переживаниях, сегодня считается более ценным, чем знания, полученные в результате изучения соответствующей литературы.

Появились тимбилдинги управления эмоциями участников команды в чрезвычайных ситуациях, формирования командного эмоционального интеллекта, наряду с индивидуальным, тимбилдинги выхода за пределы представления о своих силах и возможностях (Beyond Limits).

Так, английский филиал фирмы ЭППЛ организовал своим менеджерам восхождение на Килиманджаро, что впоследствии повысило уровень их взаимодействия в повседневной работе. В то же время к таким мероприятиям нужно относиться осторожно. В одной крупной западной компании топ-менеджеры должны были спуститься с 40-метровой отвесной скалы — разумеется, с использованием страховки. С этим упражнением справились все, кроме одного руководителя, который не смог побороть страх высоты и отказался от испытания, отчего его авторитет серьезно пострадал.

В-четвертых, конформизм (лат. conformis — подобный, схожий), проявляющийся как неспособность ставить под сомнение существующее положение дел, мыслить вразрез с мнением окружающих, смотреть на вещи новыми глазами, отказ от самостоятельных действий, подчинение групповому мнению. Он существует в форме уступчивости (несогласия в душе) или интернализации (индивид принимает на веру мнение окружающих и искренне с ним соглашается).

Главная причина конформизма состоит в том, что человек зачастую не способен постичь окружающий мир, стабилизировать его образ в своем сознании (без чего он не может нормально существовать и действовать), поэтому справедливость своих представлений оценивает на основе того, насколько те разделяются другими.

При совпадении собственных взглядов человека с общими или с мнением тех, кому он доверяет, у него происходит стабилизация образа реальности и укрепление веры в себя. При непонимании чего-то он не задает вопросы, так как думает, что один ничего не понял, а остальные же (которым, по его мнению, стеснение не свойственно) не спрашивают, так как материал усвоили. Таким образом, все думают, что люди, не обратившиеся за разъяснениями или помощью, в них не нуждаются.

Другими причинами конформизма являются:

- > желание быть принятым в группу, угодить ей, добиться ее признания;
- > надежда на вознаграждение за преданность;
- > боязнь вызвать неодобрение со стороны членов группы, страх перед реальным (или воображаемым) давлением окружающих (санкциями) в случае несогласия;
- > негативное отношение к посторонним (сплочение перед лицом внешнего врага);
- > ограниченность возможности влиять на коллективное мнение.

Конформизм в той или иной мере присущ всем людям, но открыто он проявляется примерно у трети из них (если же находится поддержка, их доля сокращается до 6%).

Люди подчиняются группе при следующих обстоятельствах:

- > при принятии решения в условиях отсутствия времени;
- > наличии готового его варианта, устраивающего всех;

- › высокой сплоченности и оценке внутреннего согласия в коллективе как важнейшей самостоятельной ценности.

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

- › характер межличностных отношений (дружеские, например, требуют большей уступчивости окружающим, чем натянутые);
- › особенности решаемых задач (если они сложны, человек чаще полагается на других, считая, что те не ошибаются);
- › положение человека в организации (если оно высокое или коллеги не могут без него обойтись, он подвержен меньшему конформизму);
- › внутренняя приверженность окружающим, их значение для субъекта (чем она выше, чем ближе ему общие цели, тем он больше склонен к конформизму);
- › возможность принимать самостоятельные решения и свободно высказывать свои суждения (если человек действует под постоянным контролем, а его мнение никем не поддерживается, он скорее будет делать то, что от него требуют, даже если прав);
- › теснота контактов (наиболее силен конформизм в первичных группах от 2 до 5 человек, особенно триадах, где все постоянно находятся на виду друг у друга; затем он начинает ослабевать);
- › открыто высказанные мнения или взятые прежде на себя человеком обязательства, отказаться от которых уже трудно (отсюда публичные клятвы, присяги, торжественные обещания и пр.); обычно люди продолжают придерживаться прежних высказываний, несмотря на произошедшие изменения;
- › потребность в социальном одобрении (зачастую ему отдают предпочтение по сравнению с материальными выгодами);
- › общая неуверенность в себе;
- › пол и возраст субъекта (женщины и молодежь в большей степени подвержены конформизму; первые — поскольку заботятся о межличностных отношениях; вторые — вследствие ограниченности знаний и опыта);
- › изолированность от внешней среды и невозможность получить из нее поддержку и пр.

Основой конформизма являются внутригрупповые нормы, в качестве которых могут выступать само собой разумеющиеся вещи (например, правила вежливости); удачные образцы прошлых действий, закрепленные в настоящем; актуальные требования, правила входа и выхода из группы и т. п.

Нормы создают основу группового контроля и усиливают *групповое давление*. Вероятность подчинения им зависит от приверженности коллективу, доверия окружающим, ценности самих норм, уверенности в себе, твердости убеждений, возраста (обычно они легче воспринимаются молодежью).

Конформизм имеет немало положительных сторон.

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

Во-вторых, придает поведению людей стандартность в обычных ситуациях.

В-третьих, облегчает организацию совместной деятельности, интеграцию индивида в группу, поэтому новички проходят проверку на способность к конформному поведению; не выдержавший ее человек вряд ли сумеет найти себе место в ней.

В-четвертых, конформизм придает группе свое «лицо», если все ее участники строго придерживаются общих норм поведения.

Можно выделить *четыре типа поведения человека в организации в соответствии с отношением к ее нормам и ценностям*.

Первый тип характеризуется тем, что человек *полностью их принимает*, старается действовать в соответствии с ними (сознательный конформизм).

Второй тип поведения (*целесообразный конформизм*) характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам поведения, принятым в ней. Его нельзя считать надежным членом организации, так как он хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным.

Третий тип поведения (*нонконформизм*) характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. Если организация может обеспечить таким людям свободу поведения, они могут найти свое место в ней, успешно приспособиться к ней.

Четвертый тип поведения (*негативизм*) характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время создает конфликтные ситуации.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ (КОМАНДНАЯ) РОЛЬ, СТАТУС, ПРЕСТИЖ

Однажды В. Шекспир сравнил мир с театром, а людей с актерами, играющими свои роли. То же можно сказать и об организации, участникам которой приходится поступать аналогичным образом. Под организационной ролью можно понимать модель поведения человека в системе служебных и личных отношений, соответствующую его месту в организации, официальным задачам, ожиданиям окружения, а также индивидуальным психологическим особенностям, личным ценностям.

Роли делятся на активные (обусловлены конкретной ситуацией данный момент времени) и латентные (имеется потенциальная готовность их исполнять), доминирующие и второстепенные, предписанные, например конвенциональные (безличные, определяемые должностными инструкциями), и приобретенные, которые субъект усваивает в процессе социализации, мужские и женские, стандартизированные и свободно интерпретируемые.

Принятие и осознание человеком его роли приводит соответствующему изменению поведения. В результате, даже будучи искусственно навязанной человеку, она со временем постепенно может стать привычной, и он вне роли продолжит действовать в прежнем ключе.

Роли сотрудников могут время от времени меняться, как и само их значение (например, в соответствии со стадией зрелости коллектива). Некоторые из них требуют одного исполнителя; но отдельные работники могут исполнять несколько ключевых ролей, каждая из которых уникальна. Поэтому исполнителей для них трудно подобрать, а в случае ухода — найти достойную замену. Отсутствие исполнителя в период потребности в нем — серьезная проблема для организации, могущая парализовать ее работу.

Если роль понятна и морально приемлема для человека и окружающих, соответствует его возможности и желаниям, не ограничивает и не унижает, она исполняется с удовольствием.

Специалисты выделяют несколько типов организационных ролей, которые люди могут играть в процессе служебного и личного взаимодействия.

Так, английский психолог Р. М. Белбин предложил систему для команды (группа высококвалифицированных специалистов, призванных разрешать наиболее важные и сложные проблемы).

1. **Исполнитель (Implementer)**. Основным качеством является дисциплинированность; к другим качествам можно отнести практицизм, консервативность, стабильность поведения, системный подход к работе и решению поставленных задач, добросовестность, готовность поддержать коллег. Эффективный администратор, особенно в крупной структурированной организации, работающий в интересах команды с ориентацией на конечный результат. К недостаткам относят невысокий творческий потенциал и отсутствие гибкости.

2. **Координатор (Coordinator)**, или **Ведущий (Chairman)**, обладает многогранными способностями, позволяющими успешно руководить, принимать стратегически выверенные решения, организовывать взаимодействие членов сбалансированной по своему составу команды. Это предполагает зрелость, спокойствие, уверенность в себе, умение видеть ситуацию в целом, оценивать возможности других и распределять между ними задания. Координатор может не обладать блестящим интеллектом, но он — хороший лидер команды, организующий ее работу в соответствии с поставленными целями.

3. **Генератор идей (Plant)**, или **Специалист (Specialist)**. Изобретателен, обладает высоким интеллектом и креативностью, богатым воображением, способен в одиночку решать нестандартные проблемы и привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Чаще встречается в новых, только формирующихся компаниях. Игнорирует детали. Часто оторван от практики, поэтому на должности руководителя успеха обычно не добивается, а остается исполнителем.

4. **Аналитик (Monitor-Evaluator)**. Проницателен, обладает стратегическим мышлением, видит альтернативы, объективно анализирует ситуацию, выявляет проблемы и оценивает важные идеи, предотвращает принятие импульсивных решений. Отличается высоким интеллектом и критичностью мышления; нередко занимает высокое положение в организации, но в целом к руководству не способен.

5. **Побуждающий к действиям (Shaper)** — динамичный лидер сплоченной команды, бросающий вызов препятствиям и неопределенности, увлекающий людей за собой или подталкивающий к действиям, приводящим как к неудаче, так и к успеху. Отличается высокой самооценкой, общительностью.

6. **Ищущий ресурсы (Resource Investigator)**. При среднем уровне интеллектуального развития и творческих способностей ориентирован на поиск и развитие новых идей, предлагаемых лицами, не принадлежащими команде. Может успешно сотрудничать под руководством лидера с генератором идей, внося каждый свой вклад в инновационный процесс. Теряет интерес к работе, когда она ему начинает надоедать.

7. **Душа команды** (Team Worker). Мягкий, дипломатичный, умеет слушать, предотвращать и разрешать конфликты, поддержать товарищей в трудную минуту, создать комфортную обстановку, установить доброжелательные отношения между сотрудниками. Иногда проявляет нерешительность в сложной ситуации. Такие лица нередко встречаются среди высшего руководства.

8. **Доводчик** (Completer-Finisher). Организованный, добросовестный, ответственный, терпеливый, стремящийся добиться совершенства во всем, но эмоционально неустойчивый. Внимателен к деталям, ищет и находит ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений.

Данные роли Белбин разделил на основные и вспомогательные (компенсирующие). К первым относятся Исполнитель, Координатор, Побуждающий к действиям, Генератор идей, Ищущий ресурсы. Они активно участвуют в решении проблем. Вторые связаны с преодолением негативных побочных эффектов, порождаемых действиями основных.

Считается, что работа команды будет нормально осуществляться при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если же кому-то придется одновременно взять на себя две и более роли (или какая-то роль останется без исполнителя), как правило, возникают конфликты.

Роли, связанные с активностью субъектов в рамках межличностных отношений, обычно делятся на *ведущих и ведомых*. Первые играют так называемые *предпочитаемые* лица («звезды», авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих). Вторые — все остальные, включая *не предпочитаемых*, с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их носителями коллективной вины.

Своеобразную модель ролевого поведения людей (концепцию «я-состояний») разработал в середине XX столетия психолог Э. Берн. Эта модель обусловлена, с одной стороны, общим настроем людей, а с другой — сознательным выбором способа поведения, преследующим определенную цель.

Э. Берн утверждает, что человек постоянно пребывает в одном из трех психологических «я-состояний» (играет три типа ролей): «родителя», «взрослого» и «ребенка» с разной степенью готовности перейти в другое.

Каждое из «я-состояний» имеет свою специфику.

Состояние *родителя* внешне выражается в ироничной манере держаться, поучениях; попытках все запретить и наказать; поисках виновных; претензиях на правоту; озабоченности всем и вся; стремлении поддержать, покровительствовать. Родитель может проявляться прямо (делай, что я говорю) или косвенно — применяться к требованиям.

Состояние *взрослого* характеризуется активностью, трезвым подходом к делу, учетом реального положения вещей, использованием опыта. Ему свойственны деловитость, рационализм, осмысленность поведения.

В состоянии *ребенка* люди действуют и чувствуют себя так, как в детстве — игриво, непосредственно, капризно, своенравно, строптиво и т. п.

У незрелых лиц поведение контролирует ребенок, у зрелых — взрослый.

Взаимодействие между людьми («трансакт» по Э. Берну), в какой бы форме оно ни происходило, всегда обусловлено теми состояниями, в которых они в данный момент находятся.

Существует три варианта трансактов, три стиля ролевого взаимодействия, которые в течение короткого времени каждый человек может использовать попеременно.

1. *Параллельный*, когда участники общения находятся в одинаковом «я-состоянии», прекрасно понимают друг друга.

2. *Перекрестный*. Предполагает, что партнеры находятся в неодинаковых «я-состояниях», т. е. играют разные роли. В результате они не понимают друг друга (или создают видимость этого), что приводит к нарушению коммуникаций.

3. *Скрытый*, встречающийся на каждом шагу и проявляющийся как недоговоренность, иносказание, критика с подтекстом, «двойным дном». Внешне он кажется обычным (параллельным или перекрестным) и закамуфлирован под ничего или совершенно иное означающий разговор.

Добившись в нем инерции, инициатор резко меняет «я-состояние», ошеломляет соперника, сбивает с толку, что облегчает навязывание своего требования. Такие действия называются *игрой*, которая начинается с *уловки* (психологической приманки), задевающей уязвимое место другого человека, что тот должен остро почувствовать.

Играм часто присущ манипулятивный характер, предполагающий скрытое побуждение к принятию решения, выполнению действия в интересах манипулирующего, который принуждает считать соответствующие мысли своими и отвечать за них. Поэтому они бывают деструктивными (поиск виновных вместо анализа ситуаций; уход от неприятных и сложных решений; спасение себя под видом оказания помощи другому и пр.). Приемами манипуляции могут быть ведение в заблуждение, подзадоривание, клевета, шантаж и пр.

В серьезных отношениях игры следует избегать, но, если уж она началась, вести себя твердо и последовательно, реагировать на ситуацию не из того «я-состояния», которое навязывают, а из «взрослого»; игнорировать подтекст; специально обратиться к скрываемой части при уклонении другой стороны от прямых ответов.

В системе организационных отношений (официальных и неофициальных) каждый человек занимает определенное положение. Оценка окружающими значимости и ценности этого положения получила название организационного *статуса*. По происхождению он бывает *предписанным* (обусловлен не зависящими от человека моментами, например родством с высокопоставленными особами) или *приобретенным* ценой собственных усилий. Последний бывает официальным, связанным с должностью субъекта, и неофициальным, обусловленным его особыми личными достоинствами (авторитет). Обладание статусом позволяет человеку ожидать и требовать определенного отношения со стороны других людей. Назначив его на должность с высоким статусом, можно более легко подчинить его администрации.

Официальный статус во многом обусловлен *служебным положением* данного субъекта, которое характеризуется не только уровнем должности, но и совокупностью связанных с ней прав и возможностей (обеспеченность транспортом,

обслуживающим персоналом, иными социальными благами, льготами, привилегиями, доступ к специальной информации, прямые контакты с высшими руководителями, вхождение в те или иные круги общения и пр.).

В то же время служебное положение зависит не только от уровня должности, но и от ранга организации, поэтому лица, имеющие в разных организациях формально равный ранг, обладают различным реальным статусом.

Неофициальный статус (авторитет) основывается на высокой оценке окружающими личных достоинств человека (знаний, опыта, культурного уровня, нравственности и т. п.). В соответствии с ним люди занимают ряд последовательных ступеней на социальной лестнице, которые часто не совпадают с местом в формальной иерархии.

Таким образом, *авторитет* субъекта есть общественное признание его личных достоинств (на некоторый период его придает и высокая социальная оценка окружающими занимаемой человеком должности). Он — мера того, насколько подчиненные считаются с распоряжениями руководителя.

Авторитет завоевывается не только потому, что человек обладает определенными чертами, но и потому, что вокруг него есть люди, которые эти черты высоко ценят.

Нужно иметь в виду, что авторитет формируется не только стихийно, но и целенаправленно при помощи специальных мероприятий: ритуалов, распространения соответствующей информации и пр. Его росту способствует справедливое отношение к людям, умение держать слово, готовность решать проблемы, творческий подход к делу, требовательность и уважение к подчиненным; умение стратегически мыслить, профессиональная компетентность, лидерские способности, умение улаживать конфликты и пр.

Авторитету человека могут угрожать сложные ситуации, в которые тот попадает, целенаправленная деятельность по его подрыву (интриги); случайные неудачи, которые при желании можно истолковать и как слабости, и т. п. Действительно авторитетному человеку бояться их не приходится, ибо своими активными действиями он без труда может восстановить доверие окружающих.

Неискреннее поведение людей, с одной стороны, и особенности восприятия его окружающими, с другой, приводит к формированию *ложного авторитета*, существующего в основном в сознании субъекта, в его представлении о самом себе. Ложный (псевдо) авторитет создается путем дачи невыполнимых обещаний; низкой требовательности; панибратства; мелочной опеки; умения красиво говорить; высокомерия, важности и т. п.

Постоянное опасение обладателя ложного авторитета разоблачения, неуверенность в себе формирует у него своеобразный психологический комплекс *угрожаемого авторитета*. Его наличие толкает обладателей не на совершенствование себя и своей деятельности, а на защиту любой ценой своих позиций.

В этом случае практикуется уход от ситуаций, в которых проявляется некомпетентность, неспособность выполнять ту или иную работу; блокирование опасной информации; подкуп (например, обещание ослабить требования); угрозы и шантаж; дистанцирование от них (но уметь соблюдать определенную дистанцию на самом деле важно); раздача невыполнимых обещаний и пр.

Признание окружающими не просто важности, но привлекательности положения (социального статуса) субъекта получило название *престижа*. Престиж во многом зависит от сферы деятельности. Занятие одинаковых по рангу должностей, например, в одной сфере будет считаться престижным, а в другой — нет. В любой группе есть «шкала престижа», где работники занимают место в соответствии с признанием. Оно часто не совпадает с местом в формальной иерархии.

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

Тест Белбина состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3 или 4 утверждениям в блоке. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ

10	Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11	Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12	Один из моих главных активов — продуцировать новые идеи
13	Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14	Мои личные способности — эффективно доводить дело до самого конца
15	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ

20	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27	Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ

30	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом не оказывая на них сильного давления
31	Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32	Во имя достижения главных целей я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33	От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
34	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕС К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ

40	Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43	Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45	Я стремлюсь все, что я делаю, доводить до совершенства
46	Я готов использовать контакты вне группы
47	Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО

50	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54	Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56	Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57	Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

ВЛАСТЬ КАК ОДНА ИЗ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- Понятие власти
- Разновидности власти
- Формальная и реальная власть
- Основы власти
- Прочность власти
- Делегирование полномочий и ответственности подчиненным

ПОНЯТИЕ ВЛАСТИ

Одним из важнейших инструментов управления ЧР является власть. Долгое время она существовала в основном только в одной форме — административной, поэму последняя в сознании людей стала отождествляться с властью вообще. Сегодня на практике управления используется достаточно много форм власти, описанию которых и способам их применения посвящена настоящая глава.

Власть есть социальное отношение между членами организации, находящимися с той или иной точки зрения в неравном положении, в результате чего одни из них при некоторых обстоятельствах могут подчинять себе других, определять их поведение, направлять действия в нужное для русло, давать санкцию на использование для этого определенных ресурсов.

Власть служит средством интеграции участников организации, создает основу руководства ими и контроля полученных результатов. Она реализуется в случае, если поведение человека (группы) необходимо направить в нужное русло (если оно не отвечает интересам организации, имеет неудовлетворительное качество либо требует переориентации в связи с появлением новых задач). Подчинение власти означает, что работник сообразует свое поведение с требованиями ее обладателя безотносительно к собственному мнению.

Власть может проявляться непосредственно (психологическое давление на работников или влияние на них, например, путем создания различных огра-

ничений, манипулирования и пр.) и опосредованно (через систему установленных норм и правил).

В специальной литературе наряду с понятием «власть» широко используется такое понятие, как влияние. В большинстве случаев «влияние» рассматривается как более общее (процесс воздействия на людей, приводящий к изменению их внутренних установок), мягкое, связанное исключительно с неофициальными, неформальными отношениями, отражающее субъективное и чаще всего добровольное принятие одной стороной пожеланий другой и менее обязательное их выполнение.

Власть же связывается преимущественно с формальными, существенно более жесткими отношениями и осуществляется с помощью принуждения к требуемому организационному поведению. Ее основой является более высокое должностное положение руководителя, которому оно юридически предоставляет больший объем прав, чем остальным сотрудникам, и те могут ими внутренне как приниматься, так и не приниматься (публичная уступчивость), но независимо ни от чего должны выполняться в полном объеме.

Власть — не личное свойство субъектов, а отражение определенного соотношения в рамках социального взаимодействия. С этой точки зрения она характеризуется:

1) асимметричностью (один субъект по своим возможностям в чем-то превосходит другого);

2) стремлением к изменению баланса (соотношение сил взаимозависимых субъектов, когда один из них использует ее ровно столько, сколько необходимо для выполнения своих функций, не вызывая у других протест) между ее полюсами, возможностью сопротивления и неподчинения. Это стремление имеет место, поскольку общий объем реальной власти в организации — величина постоянная (его нельзя увеличить для одних, не уменьшая для других), а соотношение сил субъектов непрерывно меняется. В результате более сильные в данный момент пытаются перераспределить власть в свою пользу, а слабые — противиться этим попыткам и сохранить власть за собой (то и другое является универсальным свойством любых организаций).

Факторами, предопределяющими борьбу за власть, являются личные мотивы, нехватка ресурсов, конъюнктура, личные амбиции. Перераспределения власти избежать невозможно — его нужно свести к минимуму, как и деструктивный процесс;

3) целенаправленностью (власть осуществляется ради чего-то);

4) наличием специфического механизма реализации;

5) невозможностью полного охвата всех сфер организации, что является основной причиной развития бюрократических тенденций;

6) дистанцией (разрыв в служебном положении руководителей и подчиненных, степень которого оказывает влияние на характер их поведения и отношений);

7) уменьшением с увеличением расстояния от ее источника.

Таблица 33.1

Характеристики типов дистанции власти

Показатели	Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
Внутренние отношения	Сотрудничество, взаимопомощь	Конкуренция, конфликт
Политика по отношению к работникам	Минимальное неравенство	Привилегии, требование чинопочитания, недоступность
Организация работы	Групповая, центральная фигура — работник	Индивидуальная, центральная фигура — руководитель
Ожидания подчиненных	Совета	Указания
Основа отношений	Доверие, поддержка	Недоверие, зависть
Отношения	Взаимодействие, при ошибках меняют систему	Зависимость, при ошибках меняют людей
Стимулы	Разрыв в оплате минимален, социальные гарантии	Дифференциация оплаты за счет прямых выплат и привилегий
Решаемые проблемы	Неструктурированные, рациональные решения	Структурированные, политические решения

Власть бывает формальной и реальной. *Формальная* — это власть должности. Она обусловлена официальным местом обладателя в структуре организации и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно *обязаны* подчиняться его распоряжениям и согласовывать с ними свое поведение, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться. Объем формальной власти обычно уменьшается при удалении от ее источника.

Реальная власть зависит от места человека не только в официальной, но и в неофициальной системе организационных отношений и измеряется числом людей, которые *готовы* подчиняться данному лицу *добровольно*, либо степенью зависимости его самого от окружающих, а также величиной ресурсов, которыми оно на деле может оперировать.

Если формальная власть реализуется в принятии официальных решений, то реальная — часто в манипулировании людьми, непосредственном воздействии на их поведение, когда их доверие используется для достижения собственных корыстных целей, причем часто с гораздо большим успехом.

Готовность подчинять свое поведение власти руководителя определяется пониманием и принятием работниками смысла его распоряжений, соответствием ее характера их индивидуальным потребностям и установкам, личными качествами и возможностями.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Чаще их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к ее монополизации. Это является положительным моментом, ибо чем больше власти сосредоточено в руках у отдельного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений.

Власть основывается на зависимости. В современных условиях зависимость редко бывает односторонней; все более распространенной становится взаимная

зависимость участников организации. Иными словами, не только подчиненные зависят от руководителя, но и руководитель зависит от них (сегодня власть руководителя не может быть реализована без специалистов, она достаточно условна). Таким образом, правомерно говорить и о реальной власти подчиненных над руководителем.

В каждом конкретном случае между «властью руководителя» и «властью подчиненных» складывается определенная пропорция — баланс властей. Именно он определяет выбор руководителем того или иного стиля управления. Если баланс сдвинут в сторону руководителя, то доминирует авторитарный стиль; если он смещен в сторону подчиненных, то руководитель вынужден действовать демократически. При максимальном усилении власти подчиненных ему ничего не остается делать, как прибегать к попустительским методам управления. Использование им в одностороннем порядке своей формальной власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть.

Поэтому рационально действующий руководитель старается действовать разумно. Используемая им власть должна быть *необходимой и достаточной* для достижения целей, но не вызывать у подчиненных ощущения, что ими манипулируют, не провоцировать их на проявления непокорности. В то же время при наличии определенных условий он проявляет тенденцию к сдвигу этого баланса в сторону своей власти.

По происхождению власть может быть:

- > функциональной, вытекающей, например, из должностных полномочий, когда обладание определенной позицией дает субъекту организационно-правовой ресурс для принуждения других;
- > делегированной (у представителей руководителя);
- > личностной, сформировавшейся на основе каких-то индивидуальных особенностей субъекта.

Стремление людей к рычагам воздействия на других психологически обусловлено возможностью самоутверждения, самореализации, повышения престижа (социальная ценность обладания властью в иерархии растет от уровня к уровню). Нельзя назначать руководителями лиц, не желающих власти, но при этом нужно разделять стремление к власти личной и власти над организацией. В первом случае целью ее обретения является удовлетворение нездоровых амбиций, во втором — общее благо.

По способам реализации власть можно рассматривать как индивидуальную, осуществляемую отдельным лицом или группой, или как *системную*, базирующуюся на совокупности обязательных для всех безличных норм. Системная власть принуждает к определенному поведению не сама по себе, а через совокупность безличную систему правил.

Для России характерна индивидуальная власть, для Запада — системная. Западное управление основывается на организационном порядке; наше — на целевых управленческих воздействиях. Поэтому за поддержкой и защитой у нас обращаются к начальнику, а не к закону (но вследствие интеграции индивидов

в организацию в чистом виде индивидуальных властных взаимодействий сегодня практически не существует).

По *направленности* власть может быть *позитивной*, созидающей, и *негативной*, итогом реализации которой может быть разрушение организации (пример — современная Украина).

ОСНОВЫ ВЛАСТИ

Чтобы эффективно применять власть, руководители всех уровней должны хорошо представлять себе властные инструменты, с помощью которых осуществляется воздействие на поведение подчиненных.

Прежде всего, речь идет о *принуждении*, которое может иметь форму *физического насилия* (его потенциальной возможности), что в цивилизованном мире, конечно, не актуально, или насилия, основанного *на законе* (находясь под воздействием страха наказания, люди сознательно или бессознательно ведут себя так, как от них это требуют).

Принуждение, основанное на законе, осуществляется с помощью официальных *санкций* за невыполнение требований должностного лица. Для рядовых исполнителей сегодня эти санкции носят в основном материальный или административный характер (выговор, увольнение, лишение премии и пр.); для руководителей более ощутимыми являются санкции, ставящие под угрозу их служебное положение, статус, авторитет.

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется *административной*. Она существует как в государственных, так и негосударственных организациях — главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались. Механизм ее реализации прост и понятен и обеспечивает возможность оперативно направлять поведение людей в русло интересов ее обладателя, быстро получить результат. Ее сила прямо пропорциональна степени принуждения и обратно пропорциональна возможности его избежать.

Но на практике, особенно в современных условиях, такая власть оказывается малоэффективной, ибо обеспечивает руководителю лишь около 2/3 необходимого влияния и минимальный уровень производительности и качества работы. Причины состоят в следующем:

- › власть, основанная на страхе, заставляет подчиняться только в случае, когда человека можно поймать на «неуставном» поведении, для чего требуется дорогостоящая система контроля;
- › не обеспечивает заинтересованности в результатах работы, не предлагает действенных стимулов к труду, к творчеству;
- › провоцирует сопротивление, порождает отрицательные эмоции и ухудшает морально-психологический климат;
- › непопулярна в эпоху демократии, ибо предполагает слепое подчинение руководителю, деперсонификацию отношений, официальное дистан-

цирование субъектов, особенно в военизированных организациях, чему дополнительно способствует ношение униформы, знаков отличия и пр.

Вторым инструментом власти является *собственность на ресурсы* (в широком смысле слова), которыми один субъект располагает, а другой — нет, но в них нуждается.

Прежде всего, речь идет о *материальных*, в том числе и денежных ресурсах. Для того чтобы их получить, нуждающееся в них лицо позволяет владельцу командовать собой. Такая власть (основанная на вознаграждении) также позволяет оперативно добиваться нужного поведения, но уже формирует положительные эмоции, чувство обязанности, благодарности. Однако здесь трудно определить характер вознаграждения, его ценность для субъекта, а материальные ресурсы могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями. Поэтому такой инструмент власти также является ограниченным по своим возможностям.

Другой, весьма специфической формой ресурсов, позволяющих осуществлять власть, является *поддержка высшего руководства*, в руках которого требуемые блага находятся (административный ресурс). Огромной реальной властью в свете этого обладают помощники и секретари крупных руководителей, к мнению которых последние чаще всего прислушиваются в наибольшей степени вследствие личного доверия.

В современных условиях ресурсом, позволяющим осуществлять власть над другими, в значительной мере становится *обладание ценной информацией*. Поэтому за контроль над нею в организации может идти яростная борьба, а сама она в целях защиты утаиваться или искажаться, однако может быстро устаревать.

В основе *экспертной власти* лежит такой ресурс, как знания и компетентность. Обладающие ими лица способны не просто сообщить необходимые сведения, а *дать рекомендации по их применению, указать окружающим пути решения сложных проблем* и т. п. Экспертная власть соответствует эпохе НТР, но у нее имеются и серьезные недостатки. Знания, особенно сегодня, быстро стареют и требуют постоянного обновления, что далеко не всегда удается своевременно осуществить. А сложность окружающего мира не исключает возможность того, что они окажутся необъективными и с их помощью нельзя будет достичь требуемых результатов.

Третьей основой власти является *добровольное подчинение* одних лиц другим. У такого подчинения может быть три инструмента: традиция, личная харизма и убежденность.

Традиция подчиняться в своем поведении лицу, занимающему более высокую должность, передается людьми из поколения в поколение. Ориентация на должность, независимо от личности того, кто ее занимает, придает ей дополнительную прочность, поскольку недостатки, присущие конкретному носителю, здесь не принимаются во внимание.

Традиционная власть предполагает удовлетворение потребностей работников в принадлежности организации, покровительстве с ее стороны и защищенности. Готовность подчиненных признавать власть руководителя подкрепляется

поощрениями с его стороны (в первую очередь за многолетнюю безупречную работу и слепое повиновение), а также правом наказывать.

Однако традиционная власть ориентируется преимущественно на посредственных работников, которые наиболее восприимчивы к ней, порождает консерватизм, инерцию, сопротивление изменениям, не позволяет в достаточной мере использовать творческий потенциал исполнителей, часто входит в противоречие с трудовыми ценностями.

Личная харизма (негативная и позитивная). В ранней христианской традиции слово «харизма», переводимое как благодать, божественный дар, использовалось для характеристики людей, которым Бог даровал выдающиеся способности, выделяющие их из окружающих и возвышающие над ними.

Сегодня под харизмой понимаются выдающиеся (реальные или мнимые) личные свойства руководителя, особо ценимые подчиненными и обеспечивающие восхищение и приверженность ему. Слабохарактерные, лишенные своего «Я» работники, стремясь походить на него, привлечь его внимание, обрести поддержку, уверенность и т. п., готовы безоговорочно подчиняться и выполнять все его требования, считая, что это принесет им дополнительное уважение. И порой они показывают при этом действительно выдающиеся результаты в работе.

Харизматическая власть характерна чаще для небольших организаций, особенно на первых этапах их существования, где меньше обезличенность. Она проста и понятна, но непрочна, поскольку основывается в первую очередь на эмоциях, которые, как известно, весьма переменчивы, что чревато ее потерей. В обычной ситуации харизма требуется редко.

Убежденность в необходимости подчиняться и выполнять без угроз и давления требования руководителя, являющегося для подчиненных по-настоящему авторитетным (авторитет может быть научным, деловым, статусным, религиозным и пр.), считается наиболее прочной основой власти. Убежденность формируется в процессе *сотрудничества подчиненных с руководителем, участия в делах организации, решении ее проблем*, в рамках чего обеспечивается удовлетворение потребностей в самореализации и творчестве.

Убежденность делает ненужным внешний контроль и стимулирование. Подчиненный сам понимает, что вести себя так, как того требуют руководитель, наиболее разумно и целесообразно, тем более что человек, добровольно сотрудничающий с другими, фактически берет на себя обязательство подчиняться существующим нормам.

В то же время убежденность очень медленно формируется и зависит от многих обстоятельств, в частности психологического климата в организации, от степени взаимного доверия подчиненных и руководителей, их культурного и образовательного уровня, общности их целей (по мере того как они сближаются, подчиненные проявляют все большую заинтересованность в сотрудничестве) и т. п.

Прочность власти и преобладание той или иной ее конкретной формы зависит от многих обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению, что нужно иметь в виду руководителям. Обусловлено это следующими основными причинами.

Во-первых, значительно сократился разрыв между руководителями и подчиненными в уровне образования и квалификации. Если прежде преобладание первых во всех случаях было неоспоримым, то сегодня подчиненные зачастую превосходят их во многих отношениях, оставляя руководителям формальное преимущество в занимаемой должности, организаторские способности и личный авторитет.

Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять узкие специалисты. Они обладают высокой, подчас уникальной квалификацией, и их уход может обернуться катастрофой. Понятно, что безоговорочно командовать поведением таких людей, особенно прежними преимущественно административными методами, просто невозможно.

В-третьих, переход к профессиональному комплектованию вооруженных сил, появление возможности альтернативной службы, снижение роли церкви и религиозных обрядов в жизни западного общества и многолетнее забвение их в России привели к ослаблению традиций послушания, формировавшейся прежде у большей части, особенно мужского населения.

В-четвертых, мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации и т. п. значительно облегчают для хороших специалистов поиск нового места приложения своих способностей. Это делает их менее зависимым от администрации.

Но власть руководителей не только существенно ослабляется, но и меняет формы, становится более гибкой, а в ряде случаев они делятся этой властью с подчиненными.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПОДЧИНЕННЫМ

Сегодня власть реализуется в управлении как совокупность полномочий, позволяющих распределять и перераспределять ресурсы, направлять и координировать действия членов организации, направленные на достижение ее цели, поощрять и наказывать, стабилизировать отклонения в поведении людей.

Как уже говорилось, современный руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным с их согласия. В итоге в рамках управленческой структуры происходит рациональное перераспределение функций отдельных субъектов, называемое на Западе делегированием организационных полномочий и ответственности. Но принципы его были разработаны еще в 1920-х гг. советским ученым П. М. Керженцевым.

Делегирование целесообразно, прежде всего, в условиях неопределенности ситуации и предполагает постановку перед исполнителем целей и предоставленные средств для их достижения, которыми прежде располагался руководитель.

Общий подход состоит в том, что делегировать нужно *всегда*, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Одному лицу может быть делегировано несколько постоянных и разовых задач, в том числе и по его выбору. Предполагается, что руководитель предварительно определяет, с какой целью, кому и как полномочия передавать; какие выгоды для всех могут быть получены и какие препятствия могут возникнуть, так как делегирование требует больших затрат на подготовку.

Поскольку полномочия должны быть достаточными для решения задачи, сначала ставится она, а затем определяется свобода действий.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- > решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это знают;
- > осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировку первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее позволяющую продемонстрировать свои способности;
- > присутствовать на мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Причем черновую и малоинтересную работу рекомендуется чередовать с увлекательной, побуждающей людей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этого обстоятельства подрывает саму идею делегирования.

В то же время ни при каких обстоятельствах не делегируется решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии; особо важных и срочных; предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных вопросов; поощрение и наказание сотрудников (только выработка для этого нормативов). Эти решения находятся в исключительной компетенции руководителя.

Подчиненные шаг за шагом должны доказывать право на получение полномочий:

- > быть компетентными;
- > стремиться к управленческой работе;
- > заслужить доверие;
- > разделять политику организации и взгляды руководителя;
- > проявлять терпимость к окружающим.

Процесс делегирования полномочий тщательно планируется обычно отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля и создаются инструкции, определяющие границы ответственности. Подчиненные заблаговременно знакомятся с этими документами и могут вносить в них предложения и поправки.

Условиями эффективного делегирования полномочий являются:

- > четкое определение границ делегируемых полномочий;
- > допущение при действиях в интересах организации их превышения;

- › обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;
- › стремление исполнителей к самостоятельности, заинтересованность добровольно принять участие в управлении;
- › благоприятный психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;
- › делегирование преимущественно новых функций, с которыми людям прежде сталкиваться не приходилось;
- › равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;
- › недопустимость излишнего вмешательства со стороны руководителя; поощрение самостоятельности и инициативы;
- › ориентация в первую очередь на молодежь.

При принятии полномочий подчиненные должны:

- › повторить, как были поняты задачи и инструкции и попросить подтвердить их правильность;
- › сформулировать круг обязанностей, принимаемых в соответствии с поставленными задачами;
- › изложить руководителю в общих чертах характер намечаемых мероприятий и убедиться, что они не противоречат его намерениям;
- › узнать, есть ли какие-то специальные ограничения, с которыми придется столкнуться.

Делегирование не освобождает руководителя от ответственности за выбор сотрудника, его инструктаж, стимулирование, наблюдение и предотвращение ошибок, помощь, контроль, оценку хода реализации, цели, результата.

Существующая на Западе практика выработала две модели делегирования.

1. *Традиционная модель* (делегирование задач, или ограниченное делегирование) предполагает, что исполнителям даются задания, которые руководителю нецелесообразно выполнять самому, и предоставляется возможность проявлять инициативу в деле поиска путей их решения. Исполнители отвечают за результаты перед ним, а он, в свою очередь, — перед высшим руководством.

2. *Бад-Гарцбургская модель Р. Хена* (делегирование ответственности, или полное делегирование) состоит в том, что подчиненным передается не только решение задач, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках соответствующих функций. Единые для всех условия делегирования и контроля определяет высшее руководство.

После того как цели установлены, сотрудник наделяется правами и ресурсами, необходимыми и достаточными для их достижения, и руководитель не должен вмешиваться в его действия, давать ему детальные указания и упрекать за неудачи — отсутствие упреков и наказаний поощряет творчество, а связанные с ними возможные потери можно рассматривать как вид расходов на «образование». Работник в этих условиях не может больше прятаться за спину руководителя, а тот — приписывать полученные им результаты себе (перекладывание

исполнителем работы и ответственности на руководителя получило название делегирования наоборот).

Таким образом, делегирование ответственности предполагает обособление определенной сферы, в рамках которой работник самостоятельно действует, решает вопросы и несет за свои действия полную ответственность. Этим оно отличается от перепоручения работы (нулевого делегирования) и делегирования задач в традиционном смысле, когда ответственность остается на начальнике.

Делегирование ответственности требует:

- › оценки возможности выполнить подчиненным работу самостоятельно и понимать смысл задания;
- › определения случаев, когда работники могут принимать решения, и лиц, с которыми нужно контактировать (исполнители, например, могут представлять результаты своей работы заказчику лично, минуя непосредственного начальника);
- › четкого разграничения ответственности сотрудника и руководителя;
- › установления сроков завершения работы, периодичности и форм контроля;
- › составления в случае необходимости письменных инструкций, содержащих постановку задачи, определяющих диапазон возможных действий и описание применяемых технологий.

Контроль над реализацией полномочий может быть возложен на самих исполнителей с периодическим информированием руководителя; осуществляться последним в обычном режиме; быть специальным в отношении отдельных моментов (тогда имеет место так называемое выборочное делегирование). При необходимости постоянного сплошного контроля полномочия не делегируются.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, их делегирование связано с риском. Однако он оправдан вследствие немалых выгод.

1. Для организации делегирование полномочий:

- › приближает принятие решений к месту реализации, повышает их качество, гибкость, оперативность;
- › предотвращает потери времени на ожидание указаний;
- › улучшает морально-психологический климат;
- › уменьшает иерархичность;
- › способствует обучению персонала, подготовке кадрового резерва.

2. Руководители:

- › освобождаются от текучки и могут заняться решением наиболее сложных и важных проблем;
- › получают возможность рациональнее распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них помощников и возможных преемников.

3. Подчиненным делегирование позволяет:

- › проявить инициативу и самостоятельность;
- › продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые;

- › развить себя как личности;
- › повысить свой престиж;
- › создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;
- › получить большую удовлетворенность от работы.

Однако несмотря на это и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию. Руководители по причинам:

- › непонимания его важности и отсутствия четкой политики в этом вопросе;
- › существующих в организации авторитарных традиций;
- › неуверенности в себе, недостаточной компетентности, неумения определить объект делегирования;
- › отсутствия времени для постановки задач подчиненным, помощи и контроля;
- › боязни потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы (считается, что ради «хобби» руководитель может оставлять за собой не более 5% объема соответствующей работы), прослыть бездельниками;
- › неспособности рисковать, неверия в возможности подчиненных, боязни нести ответственность за их неудачи;
- › опасения конфликтов с исполнителями в случае возложения на них дополнительных обязанностей.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как нехватка знаний, некомпетентность; отсутствие веры в себя; страх ответственности за ошибки; боязнь оказаться умнее руководителя; перегрузка другими обязанностями; недостаток информации, ограничивающий реальную возможность что-то сделать; формальный подход к делу со стороны администрации, имеющий форму «фиктивного делегирования», то есть передачи тех полномочий, которые исполнители давно уже имеют, или требования руководителем согласования с ним каждого решения подчиненного, и пр.

- Стиль руководства и факторы его выбора
- Подходы к руководству
- Классические стили руководства
- Двумерные стили руководства
- Ситуационное руководство

ПОНЯТИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Сегодня одним из важнейших направлений деятельности служб УЧР является активная помощь линейным руководителям в деле создания условий эффективного управления подчиненными, прежде всего — оптимизации системы относительно устойчивых приемов и методов воздействия на них с целью направления их поведения в нужную для организации сторону.

Такая система получила название стиля руководства, который является характеристикой деятельности того или иного руководителя, его своеобразным психологическим почерком работы с подчиненными. Не существует ни универсального, годного на все случаи жизни, ни плохого, ни хорошего стиля руководства — все они обладают определенными достоинствами и недостатками.

Стили руководства подразделяются на общие, которые в чистом виде встречаются крайне редко, и индивидуальные, конкретизируемые руководителем с учетом особенностей подчиненных, ситуации и своей личности. Чаще всего в индивидуальном стиле присутствует сочетание черт разных стилей с доминированием элементов какого-то одного (поскольку себя изменить сложно, руководитель не должен использовать стиль, который он внутренне не приемлет). Его успех во многом зависит от умения их эффективно сочетать, нейтрализовать слабые стороны каждого с учетом ситуации и особенностей подчиненных.

Поскольку на практике один индивидуальный стиль может маскировать другой, возможно несовпадение внешней формы и внутреннего содержания действий руководителя.

Выбор того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.

К объективным относятся:

- › содержание деятельности (производственная, снабженческо-сбытовая, научная и др.) и ее условия (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);
- › специфика и сложность решаемых задач (простые или сложные; новые или привычные; очередные или внезапно появившиеся; стандартные или нестандартные; текущие или перспективные и пр.);
- › способы организации работы (индивидуальные, групповые и др.);
- › особенности организации (масштабы, структура органов управления, степень централизации, принятые в ней стиль и методы руководства и пр.);
- › ступень управленческой иерархии, на которой находится данный руководитель (чем она выше, тем больше он склонен к авторитаризму, причем завуалированному).

Субъективными факторами являются:

- › индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
- › наличие у него авторитета, отсутствие которого может компенсироваться весьма жесткими действиями в отношении подчиненных;
- › ожидания подчиненных и последователей, во многом зависящие от их возраста, жизненного опыта и образования;
- › уровень общей и управленческой культуры руководителей и подчиненных, имеющийся у них трудовой опыт;
- › степень приверженности работников организации;
- › заинтересованность исполнителей в достижении ее целей и пр.

Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля руководства людьми, множество, все они тесно взаимосвязаны, взаимно дополняют, а иногда и противоречат друг другу. Вот почему нет единого подхода, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации, — все зависит от того, насколько он опытен, профессионально и психологически подготовлен.

В основе стиля руководства лежат подходы, отражающие сложившееся понимание того, что в целом находится в основе действий руководителя. На практике существует три таких подхода.

Подход с позиции концепции великих людей (great person theory), господствовавший в 1930–1950 гг., который утверждал, что человек, обладающий универсальным набором соответствующих качеств, будет хорошим руководителем (лидером) независимо от ситуации, в которой он находится.

А. Файоль считал, что администратор высшего уровня должен обладать такими качествами, как здоровье, моральные и волевые навыки, общий кругозор, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю, общая компетентность и др. Другие добавляли уровень интеллекта, яркую внешность, здравый смысл, независимость, самостоятельность в принятии решений; инициативность, доминантность (умение влиять на подчиненных), уверенность в себе, обладание харизмой, способность к творческому решению задач, практичность; стремление к достижению цели и предпринимчивость, способность пойти на разумный риск, готовность брать на себя ответственность; честность, верность данному обещанию; умение общаться, взаимодействовать с людьми, надежность, активность и др. В целом различными авторами таких качеств было предложено более 200.

Поведенческий (бихевиористский) подход связан с разработками представителей школы человеческих отношений. Согласно его исходному тезису, эффективность руководства (лидерства) обусловлена манерой поведения руководителя (лидера) по отношению к подчиненным (последователям), позволяющей оказать на них влияние и способствовать достижению поставленных целей.

КЛАССИЧЕСКИЕ (ОДНОМЕРНЫЕ) СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике в рамках поведенческого подхода является авторитарный стиль, появившийся вместе с первыми организованными человеческими общностями и считающийся универсальным.

Он отличается максимальной централизацией власти в руках руководителя, единоличным принятием всех решений («минимум демократии»), официальным характером отношений, предполагает отдачу подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации, в целом безразличием к людям и их интересам.

Применяющий его руководитель (администратор) поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить, жестко их контролирует, навязывает свою волю и в случае необходимости без колебаний прибегает к наказаниям. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается. Сегодня как синоним авторитарного стиля используют термин «директивный» (волевой, жесткий, единоличный, административный, диктаторский).

Такой стиль руководства (администрирование) обеспечивает быстрое, своевременное принятие и четкую реализацию решений, выполнение большего объема работы, чем в условиях других стилей.

Негативными его сторонами являются высокая вероятность ошибочных решений, принимаемых руководителем в одиночку; подавление инициативы и творчества подчиненных, пассивность и неспособность работать самостоятельно, замедление нововведений; неудовлетворенность людей своей работой и положением в коллективе, агрессивность; неблагоприятный психологический климат, возникновение конфликтных ситуаций.

Применение авторитарного стиля может быть эффективным в экстремальных ситуациях (аварии, военные действия и т. п.), когда нужно принимать быстрые решения и четко их реализовывать, а руководитель уверен в том, что подчиненные не способны самостоятельно действовать правильным образом.

Ответственность исполнителя, полностью находящегося во власти руководителя (как в армии) или безоговорочно доверяющего ему (спортсмены — тренеру, актеры — режиссеру), при этом обеспечивается тщательным контролем с его стороны и страхом возможного наказания.

Известный американский специалист в области управления Р. Лайкерт говорит о двух вариантах авторитарного стиля руководства — *эксплуаторско-авторитарном* и *благожелательно-авторитарном*. В первом случае авторитарные

черты выражены максимально ярко. Руководитель рассматривает подчиненных, находящихся в его полной власти, как «говорящие орудия», держит «в ежовых рукавицах», наказывает за любые провинности, игнорирует их проблемы и самую личность. Такой стиль свойственен военизированным или закрытым структурам типа исправительных учреждений.

Благожелательно-авторитарный стиль предполагает, что руководитель в определенной степени заботится об исполнителях и их благополучии, относится к ним снисходительно, иногда интересуется их мнением, привлекает к планированию заданий, предоставляет им некоторую самостоятельность, но под жестким контролем со своей стороны, время от времени вознаграждает (за что сотрудники обязаны проявлять благодарность и преданность), однако жестко регламентирует их поведение, требует беспрекословного подчинения.

К разновидности авторитарного относят также патриархальный, харизматический и бюрократический стили руководства.

Патриархальный строится на основе представления об организации как одной большой семье, где руководителю отводится роль отца, который «строг, но справедлив», заботится о подчиненных, подавляет отрицательные эмоции, внушает людям уверенность в себе, а те в ответ должны проявлять благодарность и беспрекословное повиновение.

Полномочия здесь полностью концентрируются у руководителя и никому не делегируются. Этот стиль особенно характерен для традиционного общества, но широко распространен и сегодня, в том числе в России.

Применение харизматического стиля основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя, авторитет которого имеет персональный характер. Строгое регламентирование прав и обязанностей отсутствует. Такой руководитель стремится объяснять успехи организации своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в чрезвычайных ситуациях (например, в условиях кризиса), когда с руководителем связывается надежда на спасение.

Бюрократический стиль, характеризующийся широким применением регламентов и процедур, представляет собой как бы ослабленный вариант авторитарного. Решения руководителя облекаются в форму разнообразных нормативных актов (должностных инструкций и пр.), четко оговаривающих, кто, что, когда и как должен делать. Это ограничивает личное воздействие руководителя, но увеличивает его возможности как их составителя и контролера (в основном через заслушивание докладов и проверку письменных отчетов). Бюрократические руководители неукоснительно следуют правилам и требуют этого от подчиненных. Подобный стиль руководства подходит в случаях, когда деятельность организации сопряжена с серьезными рисками или, наоборот, с рутинной, но не годится для организаций, работа в которых требует гибкости и инновационности.

Большинство приверженцев этого стиля достигает руководящей должности в результате умения приспособиться к правилам и придерживаться их, а не благодаря своей квалификации или опыту. Это может негативно сказаться на их авторитете, поскольку подчиненные перестают ценить их советы и их самих как профессионалов.

В целом сторонниками авторитарного стиля руководства являются холерики, харизматические и творческие личности. Внутренне склонны к нему и руководители, которые по интеллектуальному уровню стоят ниже подчиненных и пытаются с помощью подобных методов скрыть это обстоятельство.

Известный ученый в области управления Д. Мак-Грегор назвал предпосылки авторитарного руководства по отношению к работникам теорией «Х», согласно которой люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы, не имеют честолюбия, стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили, больше всего хотят защищенности. Чтобы заставить их работать, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Идеальным стилем руководства, когда достигается оптимальный эффект деятельности группы, является демократический («коллегиальный», «равноправный», «партнерский», «консультативный», «стиль сотрудничества»), который, апеллируя к высшим уровням потребностей, во многом противоположен авторитарному.

Предпосылками появления демократического стиля является изменение образовательного и квалификационного уровня работников, их интересов и ценностей, потребности участвовать в управлении, иметь большую самостоятельность, проявлять и развивать свои способности.

Демократический руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, старается не навязывать им свою волю, проявляет интерес и внимание к их личности, учитывает их потребности (в том числе в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении), пытается сделать их обязанности более привлекательными, вовлекает в командную работу, коллективное принятие решений, интересуется их мнением, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы («максимум демократии»). Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях.

Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства на основе доверия и взаимопонимания и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержку. Демократического руководителя (лидера), в отличие от авторитарного, они воспринимают как «одного из нас», поэтому легче соглашаются с предлагаемыми им вариантами решений, чаще выдвигают самостоятельные идеи, охотнее принимают изменения. Все это возможно не в последнюю очередь при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях самого руководителя.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители знакомы с проблемой, хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества, во многом работают не столько ради финансового вознаграждения, сколько из энтузиазма. Основным недостатком демократического стиля руководства являются значительные затраты времени на выявление мнений и обсуждение решений, которые, кроме того, могут и не соответствовать в полной мере интересам организации.

Исследования показали, что, хотя в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, ее качество, присутствие элементов творчества будут во столько же раз ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми, ориентированными на количественные результаты видами деятельности, а демократический — сложными, где на первом месте выступает качество.

Уже упомянутый Р. Лайкерт, помимо двух вариантов автократического стиля, описал два варианта демократического: консультативный и партисипативный.

При консультативном руководителе полностью доверяет подчиненным, регулярно и целенаправленно интересуется их мнением по различным проблемам, всегда их выслушивает, использует все конструктивные предложения, привлекает к постановке целей и контролю над их достижением. Таким образом, мотивация осуществляется уже не только за счет вознаграждения, но и за счет привлечения к управлению. В результате большая часть работников чувствует свою ответственность за достижение целей организации.

Общая идеология партисипативного («соучаствующего») стиля руководства предполагает регулярные совещания руководителя с подчиненными, вовлечение их в разработку и принятие организационных решений; привлечение к участию в планировании и осуществлении организационных изменений, работе специальных групп, наделенных правом самостоятельного принятия решения («группы контроля качества», рабочие комитеты и пр.); предоставление возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи, вносящие вклад в развитие инновационных процессов, делегирование им ряда полномочий.

Причем в зависимости от особенностей задачи руководство группой может передаваться не только от руководителя подчиненным, но и от одного участника другому.

Демократический стиль применим, если: 1) руководитель уверен в себе, обладает высоким интеллектуальным уровнем и креативностью, умеет ценить и использовать творческие предложения сотрудников; 2) подчиненные также имеют высокий уровень знаний, умений, стремятся к самостоятельности и творчеству; 3) задача, стоящая перед ними, предполагает множественность решений, требует творческого подхода и высокого профессионализма, достаточно напряженных усилий. Таким образом, этот стиль целесообразен в на- укоемкой сфере.

Представления демократичного руководителя о работниках основывается на «Теории Y» Мак-Грегора, дополняющей его «Теорию X». В соответствии с ней труд — процесс естественный, и, если его условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней, к творческому решению проблем, полному раскрытию своего потенциала. При их приобщенности к организационным целям можно использовать самоуправление и самоконтроль.

Для стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставлен- ный задач, наиболее предпочтителен либеральный (попустительский, анархиче-

ский, номинальный, свободный, безвластный и т. п.) стиль руководства (название «либеральный» происходит от французского *laissez-faire*, что значит «предоставлять свободу действий»). Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, обеспечивает сотрудников информацией, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта.

Группе предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества, свобода принимать решения, устанавливать сроки и способы их выполнения и контролировать свою работу. Это позволяет участникам выразить себя, приносит удовлетворение, формирует благоприятный морально-психологический климат, порождает доверие между людьми.

Подобный стиль руководства допустим в научных коллективах в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, стремящихся к самостоятельности, не приемлющих давления, мелочной опеки. В результате возникает «управляемая автономия» отдельных творческих групп, в рамках которой принуждение уступает место убеждению, строгий контроль — доверию, подчинение — сотрудничеству, кооперации (коммуникации имеют преимущественно горизонтальный характер), единоначалие — коллективному управлению.

Основными преимуществами либерального стиля является то, что он позволяет членам группы вести дело без вмешательства руководителя; способствует повышению их активности, пониманию того, что многое зависит от них самих, предоставляет возможность проявления инициативы, повышает удовлетворенность своей работой, ведет к росту продуктивности труда.

С другой стороны, пассивность руководителя порой приводит к потере направления движения, дезориентации и неорганизованности работников (каждый поступает по своему усмотрению, что не всегда совместимо с общими задачами группы), снижению мотивации у недостаточно зрелых лиц, злоупотреблению со стороны неформальных лидеров.

Либеральный стиль может быть эффективным в условиях высокой зрелости, общности целей и полного взаимопонимания членов группы, интереса и желания самостоятельно принимать и выполнять решения, способности брать ответственность за него на себя; благоприятной психологической атмосферы, поддержки высшего руководства.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в попустительский, который характеризуется безынициативностью руководителя (лидера), его полным самоустранением от дел вследствие нежелания утруждать себя, передачей управления в руки «выдвиженцев» и невмешательством в ход дальнейших событий (сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников).

Вследствие этого принятые решения не выполняются, поскольку нет необходимого контроля их реализации, ибо все пушено на самотек, и результаты работы оказываются обычно невысокими. Кроме того, ухудшается морально-

психологический климат, начинаются конфликты, исчезает стимул добросовестно трудиться.

Попустительский вариант либерального стиля характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — «минимумом руководства и контроля».

Каждый из рассмотренных стилей руководства обладает и преимуществами, и недостатками, порождает свои проблемы. В каждом конкретном случае между ними существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению доли других.

Практика показала, что руководитель должен владеть всеми тремя стилями и уметь применять их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников и своих личных качеств. Чаще всего применяется комбинация стилей, созданная руководителем с целью использования положительных сторон того или иного стиля.

Тем не менее демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает большую вероятность правильных, взвешенных решений, высокие результаты, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность ими своей работой и членством в коллективе.

Таблица 34.1

Характеристика классических стилей руководства

Объект сравнения	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1	2	3	4
Способ принятия решений	Единоличный	Совместно с подчиненными	Подчиненными самостоятельно при консультации руководителя
Способ доведения заданий	Приказ, деловое краткое распоряжение	Обсуждаемое предложение	Отсутствие указаний, предложение, просьба, уговоры
Ответственность	У руководителя	Общая в соответствии с полномочиями	У подчиненных
Инициатива	Допускается	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей
Отношение руководителя к подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
Отношение руководителя к дисциплине	Жесткое, требовательное	Разумное	Мягкое, нетребовательное
Мотивирование	Наказание с редким поощрением на основе субъективного подхода	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации, отсутствие похвалы и наказаний

Продолжение табл. 34.1

1	2	3	4
Отношения с группой	Отсутствие доверия, враждебность, конфликты	Дружелюбие, отсутствие конфликтов	Неуверенность, конфликты
Сильные стороны	Порядок, предсказуемость результата, быстрота принятия и реализации решения	Выполнение работы через участие в управлении	Самостоятельность
Слабые стороны	Сдерживание индивидуальной инициативы	Необходимость больших затрат времени руководителя	Опасность потери ориентации группой
Власть и ответственность	У руководителя	Делегируется подчиненным при контроле руководителя	Возлагается на исполнителей
Планирование действий	Заблаговременное в полном объеме, единолично руководителем	В группе с обсуждением	Действия осуществляются «сами собой»
Полномочия	У руководителя	Руководитель делит с сотрудниками	Руководитель передает полномочия подчиненным, оставляя контроль за собой
Способ принятия решений	Руководителем	Руководителем при консультации или участии подчиненных	Группой при консультации руководителя или без таковой
Инициатива исполнителей	Не допускается	Поощряется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные	Инициативные	Творческие
Отношение руководителя к подчиненными	Жесткие, требовательные	Мягкие, требовательные	Мягкие, нетребовательные
Требования к дисциплине	Жесткие	Мягкие	Неопределенные
Интерес к работе	Низкий	Высокий	Высокий
Дисциплина	Слепая	Высокая	Сознательная
Методы поддержания дисциплины	Угрозы, наказание	Убеждение	Не контролирует
Контроль подчиненных	Постоянно, жестко, детально	Регулярно, без мелочного вмешательства	От случая к случаю
Отношение к критике со стороны подчиненных	Отрицательно	Старается использовать	Игнорирует
Характер поведения	Грубое, нетактичное	Вежливое и доброжелательное	Безразличное
Эффективность работы подчиненных при отсутствии руководителя	Снижается	Повышается	Стабильна

Окончание табл. 34.1

1	2	3	4
Труд	Интенсивный	Качественный	Творческий
Распределение задач	Руководителем	В соответствии с определенным порядком с учетом желаний подчиненных	На основе поступившей информации исполнителями
Реакция на предложения подчиненных	Игнорирует	Советуется	Находится под влиянием подчиненных
Атмосфера	Напряженная, враждебная	Свободная, дружеская	Нестабильная
Групповая сплоченность	Низкая/высокая	Не имеет значения	Высокая
Мотивация	Минимальная	Максимальная	Максимальная

Для оценки эффективности каждого из стилей американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения.

ДВУМЕРНЫЕ СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Кроме того, Р. Лайкерт выделил два стиля руководства: ориентированный на задачу (работу) и ориентированный на человека.

Руководитель, ориентированный на задачу, в основном информирует подчиненных об их обязанностях, определяет методы работы, распределяет поручения, утверждает планы, составляет графики, устанавливает нормы, контролирует, обеспечивает всем необходимым и т. п.

Потенциальные преимущества такого стиля, во многом аналогичного авторитарному, состоят в скорости принятия решений и действий, единстве целей и строгом контроле работы исполнителей, находящихся в положении зависимости, что порождает их пассивность и, в конечном счете, ведет к снижению эффективности работы.

Ориентированный на человека руководитель, близкий к демократическому, делает упор на сотрудничестве и взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки, считается с их нуждами и поощряет профессиональный рост. Это способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность, снижает прогулы, травмы, текучесть, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к нему, создает комфортную обстановку.

Существует несколько вариантов данной модели.

Группа ученых университета Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителей классифицировалось по таким параметрам, как структура и внимание к подчиненным.

Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на работников своим поведением, которое различается по таким критериям, как внимание к ним и внимание к структуризации (руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней).

В рамках описываемого подхода психологи выделили пять подстилей, которых могут придерживаться руководители (лидеры).

1. Демократ заботится в первую очередь о состоянии межличностных отношений в рабочей группе, но при этом слабо учитывает потенциальные возможности работников, не способствует их полному раскрытию.
2. Диктатор ориентируется на своевременное и оптимальное решение производственных задач, для чего, по его мнению, важна их профессиональная подготовка, а не учет личных проблем.
3. Пессимист мало внимания уделяет решению задачи и больше интересуется потребностями и возможностями отдельного человека, считая, что работа в одиночку значительно эффективнее коллективных действий.
4. Организатор сочетает в себе все качества руководителя творческой группы, дающего возможность каждому работнику проявить инициативу и творчество, в результате чего решение задачи осуществляется наиболее рациональным путем.
5. Манипулятор основной своей задачей считает достижение согласованности действий, налаживание отношений и преодоление.

Наиболее обстоятельно описываемый подход отражен в модели, которую предложили английские ученые Р. Блейк и Дж. Моутон, исходившие из того, что в чистом виде каждый вариант стиля встречается как крайний случай. Чаще же имеет место их комбинации, которые авторы отразили в таблице, получившей название «Управленческая решетка».

Внимание к человеку



Рис. 34.1. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона

По их мнению, любой результат достигается в «силовом поле» между ориентацией руководителя на производство и на человека.

Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства. Целями здесь являются максимизация прибыли, снижение издержек, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т. д.

Вторая «силовая линия» направлена на человека, на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям, обеспечивали его хорошее самочувствие и удовлетворенность работой.

Силовые линии, на которых Р. Блэйк и Дж. Моутон выделили по девять градаций, образуют «поле», где представлен 81 тип поведения руководителя, в том числе пять базовых.

Эти типы поведения реализуют следующие типы руководителей.

1. Руководитель, *сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям* (на рис. 34.1–9,1). Речь идет о профессионале, знающем, как достичь поставленной цели, и добивающемся ее любой ценой. Он полностью сосредотачивает в своих руках власть, единолично принимает все решения, не признает чужих мнений; постоянно вмешивается в дела подчиненных, навязывает им свою волю и требует слепого послушания.

Подобные руководители эффективны для работы в критических ситуациях, когда нужны быстрые действия. В краткосрочном периоде они хотя также достаточно эффективны, но в перспективе могут вызвать кризис взаимоотношений, ибо мелочная регламентация и репрессивные методы воздействия отбивают у исполнителей желание работать, ухудшают морально-психологический климат.

2. *Руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально — о производстве* (на рис. 34.1–1,9), подбирает коллектив по принципу личной симпатии, создает условия для удовлетворения потребностей и поддержания благоприятного морально-психологического климата. Он старается решать возникающие проблемы, сглаживать конфликты (что далеко не всегда разумно), поощрять и поддерживать подчиненных, быть на дружеской ноге со всеми.

Такой менеджер не спешит проявлять требовательность и инициативу, избегает решительных действий. Акцент делается на коллективные, устраивающие всех решения, не нарушающие привычного уклада жизни. Но это не всегда обеспечивает нужную эффективность работы.

3. *Руководитель, ни на что не ориентированный* (на рис. 34.1–1,1) стремится подольше сохранить свое место, а поэтому выполняет лишь минимум требуемого. Он не проявляет активности, избегает конфликтов, ни во что не вмешивается, уклоняется от самостоятельных решений, ожидая, что все уладится само собой или поступят указания сверху. Подчиненным предоставляет ограниченную свободу и право на инициативу (если за это не нужно нести ответственность). Обычно такая позиция характерна для людей, дотягивающих до пенсии или разочарованных в работе. Для фирмы они являются балластом.

4. *Руководитель промежуточного типа* (на рис. 34.1–5,5) избегает конфликтов, соблюдает принятый порядок и традиции, стремится не выделяться и про-

изводить хорошее впечатление на всех. Он решает проблемы, *механически* соединяя элементы обоих подходов. Людьями такой руководитель не командует, а направляет их работу путем убеждения, информирования, инструктирования, постановки задач, делегирования полномочий; предпочитает неформальные отношения с подчиненными. Все это помогает добиваться умеренных служебных успехов.

5. Руководитель, осуществляющий *синтез приоритетов* (на рис. 34.1–9,9) концентрирует внимание на реальных проблемах, энергичен, уверен в своих силах, решителен, находится в процессе постоянного поиска. Он создает коллектив творчески мыслящих сотрудников, объединенных общими интересами, помогает им раскрыть свои способности, создает необходимые условия для самостоятельной работы, поддерживает благоприятный морально-психологический климат, способствует широкому обмену информацией и мнениями, стремится к согласию и взаимопониманию в коллективе. Это обеспечивает высокую активность исполнителей, повышает их удовлетворенность трудом.

Вариант детализации модели «Управленческая решетка» психологами.

1.1. — Безразличный циник. Низкая направленность на результат, низкая направленность на людей, безразличие и негативное отношение ко всему. Дистанцирование от ответственности за результаты, стремление избегать лишних проблем и вовлеченности в организационную деятельность. При давлении — уход в защитно-агрессивную позицию, акцентирующую бесполезность и тщетность каких-либо действий.

1.1. + Зажатый, заблокированный, не реализовавшийся. Низкая направленность на результат, низкая направленность на людей, интерес, скрытый за маской безразличия, нереализованное стремление внести вклад. Разочарование, связанное с невозможностью принести ту пользу, которую мог бы принести, стремление уклониться от политических игр и конфликтов. Уход в себя. В критической ситуации — способность, отбросив страхи и сомнения, занять активную, конструктивную позицию, направленную на выход из кризиса.

1.5. — Подхалим, «Что угодно?». Низкая нацеленность на результат, и высокая — на людей, безразличие к работе и организации, желание всем угодить и понравиться. Стремление ладить с людьми любой ценой, подстраиваясь под ситуацию. Избегание конфликтов и трений, отсутствие искренности, лъстивость и угодничество ради своих личных целей, которые самим человеком не всегда осознаются.

1.5. + Мягкосердечный энтузиаст. Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, желание создать атмосферу дружбы и воодушевления. Преобладание фантазий над реальными планами и делами, прожектерство. Мотивирование сотрудников с акцентом на позитивные аспекты труда.

5.1. — Диктатор, авторитарный. Высокая направленность на результат, низкая направленность на людей, равнодушное или даже негативное отношение к людям, которые рассматриваются как инструмент достижения результатов. Ожидание подчинения и исполнительности, тотальный контроль и постоянное давление на подчиненных. Строгое и неукоснительное следование правилам, которые обеспечивают достижение результатов.

5.1. + Патерналист. Высокая направленность на результат, низкая — на людей, равнодушное отношение к работе и организации, неравноправное отношение к людям, которые воспринимаются как не совсем зрелые и нуждающиеся в опеке. Неприятие возражений, менторство, покровительственная позиция.

3.3. — Консерватор, формалист. Средняя направленность на результат, средняя направленность на людей, равнодушное, формальное отношение к работе и организации, боязнь изменений и новшеств. Довольствование текущим положением вещей, отстаивание привычных взглядов и подходов. Строгое и неукоснительное следование правилам и процедурам, которые обеспечивают стабильное и плавное функционирование организации.

3.3. + Патриот организации, чтящий традиции; «становой хребет». Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, желание создать атмосферу стабильности и надежности. Уважение и отстаивание организационных традиций и ценностей, преданность и лояльность организации.

5.5. — Оппортунист. Высокая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушно-прагматичное отношение к работе и организации. Умение работать с людьми и добиваться результатов, которые обеспечивают личную выгоду, личные преимущества. Отсутствие искренности, декларативное следование высоким ценностям, манипулирование другими.

5.5. + Идеальный. Высокая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, желание создать атмосферу приверженности делу и вовлеченности в работу. Признание ценности каждого сотрудника, стремление к достижению самых высоких стандартов деятельности, поиск и принятие оптимальных решений, которые поддерживаются и разделяются всеми. Стремление к развитию и совершенствованию одновременно с уважением организационных традиций и ценностей.

СИТУАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО

Ситуационный подход основывается на принципиальном отказе от поиска единственно верного стиля руководства (лидерства) и на рассмотрении его в контексте совокупности условий, в которых протекает деятельность организации (подразделения), и типа решаемых задач. Поэтому основное значение имеет фактор ситуации, так как именно она оказывает влияние на то, насколько руководитель сможет выполнить возложенные на него задачи.

К основным ее характеристикам относятся: 1) особенности группы; 2) структура межличностных отношений внутри нее; 3) особенности культуры или субкультуры, к которой принадлежат участники; 4) внутренние и внешние условия, при которых группа может существовать, и те, при которых она свое существование прекращает; 5) реакция группы и каждого ее члена на предыдущие четыре элемента, а также ценности и отношения, ими порождаемые.

Ситуация может меняться под влиянием новых условий деятельности организации и группы, изменения ее персонального состава, характера межличностных отношений и т. д., и для того, чтобы работать наиболее эффективно, руководитель должен применять согласно этому различные методы воздействия на подчиненных.

Существует несколько вариантов модели ситуационного руководства (лидерства).

Так, модель В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго (рис. 34.2) предлагает для его определения использование «дерева решений». Руководитель, как бы следуя по его «ветвям» слева направо, сталкивается с проблемными ситуациями, оценка которых делается им по восьми параметрам. Для определения того, какой линии он должен придерживаться в каждой из них, Врум и Йеттон разработали семь критериев.

AI. Руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся на данный момент информацию.

AII. Руководитель получает необходимую информацию от подчиненных и затем сам решает проблему.

С1. Руководитель излагает проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, выслушивает их идеи и предложения и принимает решение, учитывающее или не учитывающее их мнения.

СII. Руководитель излагает проблему группе подчиненных, происходит ее обсуждение, по результатам которого и принимает решение, весь коллектив выслушивает все идеи и предложения и принимает решение, учитывающее или не учитывающее их мнения.

G2. Руководитель излагает проблему группе подчиненных, вместе с ними находит и оценивает альтернативы и пытается достичь согласия относительно ее выбора, выступая в роли председателя. Принимается любое решение, которое группа сочтет наиболее приемлемым.

1	2	3	4	5	6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?	Если бы вам нужно было принять решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?	Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?
A	Б	В	Г	Д	Е	Ж

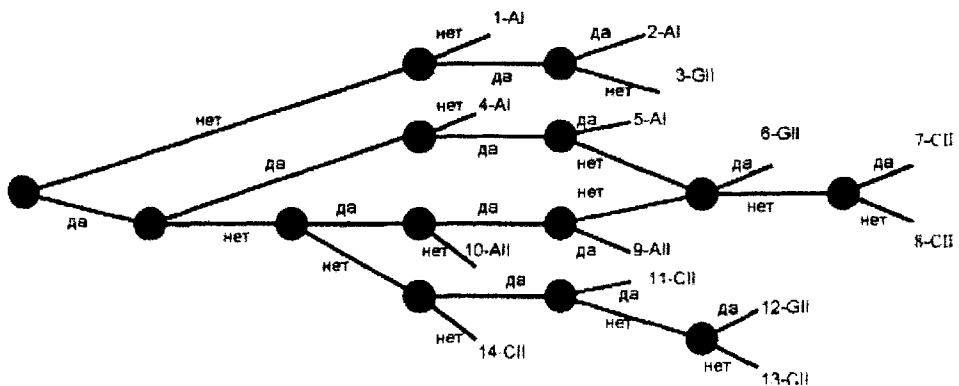


Рис. 34.2. Модель В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго

- Критерии оценки возможной (необходимой) степени участия подчиненных в принятии решений.
1. Значение качества решения.
 2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
 3. Степень структурированности проблемы.
 4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
 5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
 6. Степень мотивации подчиненных к достижению целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.
 7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Другая версия ситуационного руководства (лидерства) была разработана Ф. Фидлером (Fiedler), который предложил оценивать каждую конкретную ситуацию по трем параметрам: 1) эмоциональность взаимоотношений «руководитель (лидер) — группа»; 2) структура и сущность поставленной задачи; 3) власть руководителя (лидера).

Под эмоциональностью понимается то, насколько тепло или доброжелательно группа принимает руководителя.

Структура задачи, стоящей перед группой, оценивается по четырем признакам: степени поддержки людьми выбранного решения и согласия с его правильностью; степени понимания требований, предъявляемых к нему (четкость формулирования задачи); ограничений на действия, связанные с выполнением задания; возможности существования альтернатив.

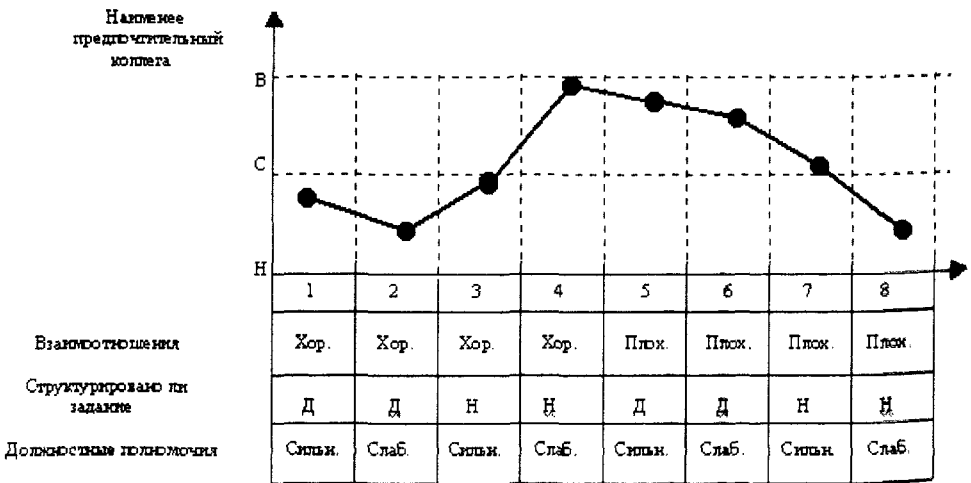


Рис. 34.3. Соответствие между стилем руководства и рабочей ситуацией

Ситуации 1, 2 и 3 — очень благоприятные.

Ситуации 4, 5, и 6 — умеренно благоприятные.

Ситуации 7 и 8 — очень неблагоприятные.

Под властью руководителя (лидера) понимается степень, в которой он может применять санкции в отношении подчиненных (последователей) и вознаграждать их. Возможность и содержание санкций определяются объемом его должностных полномочий, руководством организации, частью которой является данная группа, традициями или формально признаваемым институтом власти.

Сочетания трех переменных дают восемь вариантов ситуаций, в которых осуществляется руководство (лидерство). Эти ситуации классифицируются как очень благоприятные, умеренно благоприятные и очень неблагоприятные для руководителя. Для каждой из них с помощью двух первых переменных Фидлер попытался определить оптимальный стиль руководства (лидерства). На основании третьей переменной эти стили подразделяются как ориентированные на: а) поддержание человеческих отношений и б) выполнение задания.

В каждом из 16 вариантов предъявлялись свои требования к лидеру.

Исследования подтвердили зависимость между стилем руководства (лидерства) и действиями группы в каждой из этих ситуаций и позволили сделать следующие выводы.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать, а также в противоположном случае, когда наоборот — все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше использовать инструментальный стиль, давать простые указания, отодвинув налаживание человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает оперативность в принятии и реализации решений, надежность и контроль.

Стиль руководства, ориентированный на поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти. Если взаимоотношения с подчиненными хорошие, они в основном будут делать то, что требуется, и его влияние постепенно усилится. Ориентация же на организационную сторону дела в этих условиях может вызвать конфликт.

В средних условиях, когда группа недостаточно структурирована, задача поставлена нечетко или отношения «руководитель (лидер) — группа» нестабильны, лучше всего работает «снисходительный», корректный стиль. То же относится и к ситуации, когда цель не ясна, позиция руководителя (лидера) слаба, но он любим группой.

Таким образом, руководитель (лидер), ориентированный на задачу, более эффективен, когда ситуация либо очень благоприятна, либо очень неблагоприятна, а ориентированный на межличностные отношения — в ситуациях либо умеренно благоприятных, либо умеренно неблагоприятных.

В то же время Ф. Фидлер утверждал, что ни один из этих двух стилей руководства (лидерства) не является более эффективным, чем другой. Все зависит от того, какова степень контроля ситуации руководителем (лидером) и его влияния на членов группы.

Фидлер считал стиль руководства (лидерства) врожденной характеристикой субъекта и в соответствии с этим выделял два типа лидеров (руководителей):

- 1) ориентированных на задачу (task-oriented leader), которые в первую очередь заботятся о том, чтобы работа была сделана как следует, что обеспечивает быстроту принятия решений, а все остальное считают неважным;
- 2) ориентированных на отношения (relationship-oriented leader), в первую очередь стремящихся повысить эффективность труда за счет их улучшения, поощрения взаимопомощи, привлечения к участию в выработке важных решений, учета потребностей работников и т. д. (позднее было установлено, что стиль некоторых руководителей может ориентироваться одновременно и на работу, и на человека).

Основной характеристикой лидера служит оценка им НПС (наименее предпочитаемого сотрудника), которая получается следующим путем: его просят подумать обо всех сотрудниках, которые у него когда-либо были, и описать (с помощью определенного набора критериев) того человека, с которым он менее всего был бы способен успешно работать, т. е. своего наименее предпочитаемого сотрудника. Тот, кто характеризует своего НПС в относительно позитивных терминах — ориентирован на межличностные отношения. Лидер, который характеризует своего НПС в относительно негативных терминах — инструментально-ориентированный лидер (ориентированный на задачу).

Одной из наиболее известных является ситуационная модель руководства (лидерства) П. Херси и К. Бланшара (Hersey, Blanchard), согласно которой эффективность стиля руководства (лидерства) зависит от зрелости исполнителей, которая не является величиной постоянной. Она определяется не их возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо решить, способностью нести ответственность, желанием работать для достижения целей организации, преданностью ей.

Зрелость может быть профессиональной (характеризуется уровнем знаний и навыков) и психологической (имеется готовность добросовестно трудиться). По мере ее повышения снижается интенсивность контроля руководителя над группой и отношениями внутри нее.

Авторами были выделены четыре степени зрелости исполнителей: М1 — работники не способны и не желают работать (они либо некомпетентны, либо не уверены в себе); М2 — работники не способные, но желающие работать (есть мотивация, но нет навыков и умений); М3 — люди, способные выполнить задание, но не желающие работать (их не привлекает то, что предлагает руководитель); М4 — люди, умеющие и желающие делать то, что им предлагают.

Комбинируя ориентированный на людей и ориентированный на задачу подходы, Херси и Бланшар предлагают четыре специфических стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.

Директивный стиль (S1) требует сочетания большой ориентации на задачу и малой — на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчиненных, которые либо не могут, либо не хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль.

Убеждающий стиль (S2) характеризуется высокой ориентацией руководителя и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с уме-

ренной степенью зрелости, которые хотят нести ответственность, но не могут, поэтому руководитель и дает им инструкции, разъясняет свои решения и поощряет вопросы, уточняющие, как следует выполнять задание.

Участвующий (партиципативный) стиль (S3) соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой — на задачу. Подчиненные могут (но не всегда хотят) отвечать за ее решение, поэтому необходима их дополнительная мотивация, а также помощь и консультации.

Делегирующий стиль (S4) характеризуется низкой ориентацией руководителя на задачу и на отношения. Он является наилучшим для руководства зрелыми подчиненными, способными и желающими нести ответственность, которым не нужны указания и подсказки.

Акцент модели на исполнителях обусловлен тем, что именно они принимают (отвергают) руководителя (лидера) и его эффективность обуславливается, прежде всего, их действиями.



Рис. 34.4. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

Исследования показали, что все четыре стиля могут практиковаться в различных ситуациях одним и тем же руководителем (лидером), который должен применять тот, который полнее отвечает решению стоящей задачи.

К семейству ситуационных относится и модель Хауса и Митчелла «Путь — цель», в соответствии с которой руководитель воздействует на подчиненных: 1) разъясняя им возможные способы получения желаемого вознаграждения, 2) увеличивая его размеры, а в процессе совместного труда по-

могая работникам усваивать образцы поведения, которые ведут к успешному выполнению задач.

В качестве внешних факторов, влияющих на эффективность конкретного стиля руководства (лидерства), Хаус и Митчелл выделяют: 1) содержание и структуру работы; 2) формальную систему полномочий в организации и характеристики рабочей группы, ее динамику и групповые нормы.

В модели учитываются две группы факторов, влияющих на эффективность того или иного стиля руководства (лидерства) — личностные характеристики ведомых (подчиненных) и внешние организационные условия.

Хаус и Митчелл выделили четыре стиля поведения руководителя (лидера): директивный, поддерживающий, партисипативный и направленный на достижение цели.

Директивный стиль предполагает при высоком уровне структурирования работы объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается; поддерживающий стиль нацелен на развитие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и отношений равенства; партисипативный делает акцент на консультациях руководителя с подчиненными и учет их мнений и предложений в ходе принятия решений, привлечение их к участию в управлении; стиль, направленный на достижение цели, основывается на установлении напряженных, но притягательных целей, на формировании у подчиненных уверенности в возможности их достижения.

Эффективная реализация того или иного стиля должна учитывать всю совокупность ситуативных переменных, включенных Хаусом и Митчелл в свою модель.

Ситуация	Поведение руководителя	Воздействие на подчиненного	Результат
Подчиненный не уверен в себе	Поддерживающее руководство	Стимулирование уверенности в себе для достижения планируемых результатов	Повышение интенсивности усилий: более высокое удовлетворение и результаты труда
Нечеткое определение рабочего задания	Директивное руководство	Прояснение путей получения поощрения	Повышение интенсивности усилий: более высокое удовлетворение и результаты труда
Незаинтересованность в труде	Руководство, ориентированное на достижение	Постановка более высоких целей	Повышение интенсивности усилий: более высокое удовлетворение и результаты труда
Некорректное вознаграждение	Стиль участия в управлении	Идентификация потребностей подчиненных и изменение вида вознаграждения	Повышение интенсивности усилий: более высокое удовлетворение и результаты труда

Рис. 34.5. Теория «Путь — цель»

А. Танненбаум и В. Шмидт (Tannenbaum, Schmidt) попытались найти соответствие стилей руководства различным организационным условиям. По их мнению, стили образуют непрерывно меняющийся континуум — от автори-

тарного лидерства, сосредоточенного исключительно на работе, до лидерства, полностью сосредоточенного на отношениях с подчиненными. Между этими двумя полюсами существуют еще пять промежуточных стилей.

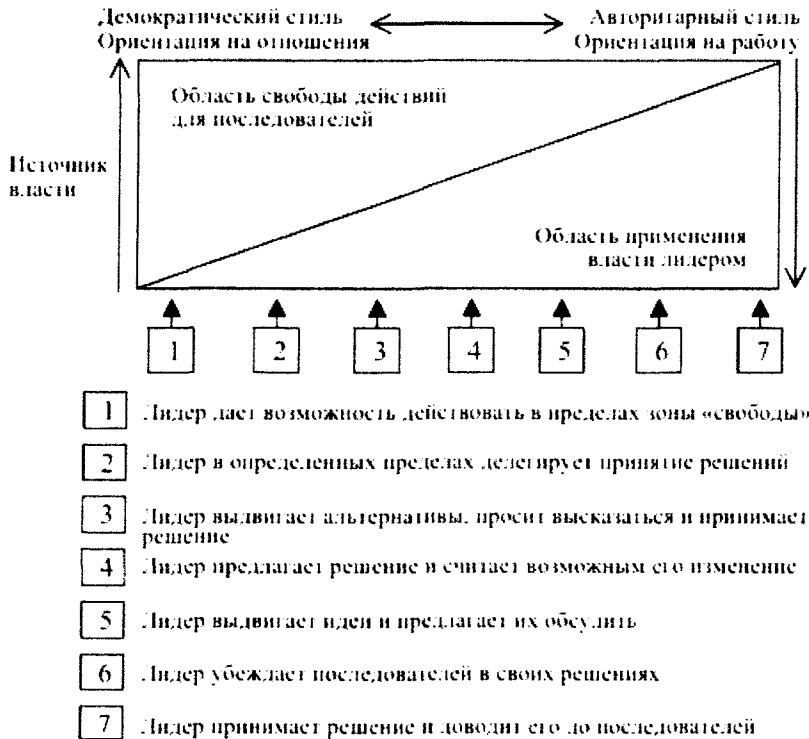


Рис. 34.6. Континуум поведения руководителя (лидера)

При этом успешность применяемого стиля руководства (лидерства) зависит от четырех организационно-психологических переменных:

- 1) личности руководителя (лидера) и предпочитаемого им стиля;
- 2) личностных и профессиональных качеств подчиненных;
- 3) целей, требований и содержания выполняемой работы;
- 4) ситуационных факторов, связанных с культурой и особенностями организации.

Выбираемый руководителем стиль выступает функцией указанных переменных.

- Понятие организационного конфликта
- Роль конфликтов в жизни организации
- Разновидности конфликтов
- Особенности конфликтов различного организационного уровня
- Потенциально конфликтные личности
- Этапы развития конфликта
- Элементы конфликта
- Методы преодоления конфликта
- Управление конфликтом участниками и руководителем

ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ.

РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

Одной из основных задач современных служб УЧР является предотвращение и разрешение организационных конфликтов, т. е. столкновений противоположно направленных тенденций во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных групп, а также (что менее заметно) в психике отдельного работника.

Каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики. Пространственными являются сфера, условия, причина и повод его возникновения, конкретные формы проявления; средства и действия, которые используют субъекты, конечный результат. Временные характеристики отражают длительность конфликта, его отдельных этапов, продолжительность участия в нем каждого из субъектов.

Причины конфликта часто не поддаются логической реконструкции, так как могут включать иррациональную составляющую, а внешние проявления обычно не дают представления об их истинном характере, поэтому люди далеко не всегда осознают, ради чего они воюют на самом деле.

На практике 80% конфликтов возникает помимо желания их участников из-за особенностей человеческой психики, и главную роль здесь играют так называемые конфликтогены — слова, действия (или бездействие), непосредственно

приводящие к столкновению. Причем одиночный конфликтоген не способен, как правило, породить конфликт — должна возникнуть их цепочка, когда ответом на один конфликтоген будет другой, более сильный, в результате чего возникает их эскалация.

Близким к конфликту явлением можно считать конкуренцию. Но если цель конфликта — получение выгод путем подчинения соперника, его устранения, уничтожения, то конкуренции — путем опережения (однако при определенных условиях конкуренция может превратиться в конфликт). Она предполагает противостояние социальных субъектов независимо друг от друга; конфликт — друг против друга.

Общая черта организационных конфликтов — реальная или мнимая блокада удовлетворения потребностей одной стороны другой, реакцией на что бывает отступление или агрессия.

В организации конфликт является обычным делом. Он может разворачиваться между отдельными работниками, подразделениями, руководителями различных уровней, рабочей группой, с одной стороны, и администрацией или собственниками, с другой, самими собственниками и т. д.

Современная точка зрения состоит в том, что многие организационные конфликты не только допустимы, но и желательны, поскольку:

- › наглядно выявляют цели и интересы участников, вскрывают и разрешают проблемы и противоречия между ними, способствуя тем самым развитию организации, предотвращению более серьезных конфликтов;
- › выполняют функции стабилизации и интеграции внутригрупповых и межгрупповых отношений, поддержания баланса сил, снижают социальное напряжение;
- › многократно увеличивают интенсивность взаимодействия между людьми, стимулируют социальные процессы, группообразование, придают организации динамичность, поощряют творчество и инновации;
- › помогают находить союзников, выявить врагов и недоброжелателей, что в конечном итоге способствует уменьшению антагонизма, укреплению взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества;
- › служат одним из средств социального контроля за соблюдением общепринятых норм, правил, ценностей;
- › способствуют получению информации о положении дел в организации и настроениях сотрудников.

На личностном уровне конфликт может:

- › выполнять *познавательную* функцию по отношению к себе и людям, которые принимают в нем участие, способствовать *адекватной самооценке* личности;
- › помочь *избавиться от нежелательных свойств характера*, например чувства неполноценности, покорности, раболепия и т. п.;
- › ускорить *процесс социализации человека, адаптации* его в группе;
- › способствовать снятию *психологической напряженности*;
- › послужить средством самореализации и самоутверждения личности (неслучайно А. С. Пушкин писал о том, что «есть упоение в бою»).

В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: ухудшать психологический климат, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не к решению проблем. На личностном уровне в результате конфликтов у людей могут формироваться негативные психические состояния, например стрессы, фрустрации, аффекты и пр.

При конфликтах наблюдаются рост текучести кадров, снижение трудовой активности и производительности, а следовательно, большие материальные и моральные потери.

Нужно иметь в виду, что обычно человек демонстрирует конфликтное поведение лишь в значимой для его ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности), а в большинстве случаев старается не осложнять отношений и сохранять сдержанность, но совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений может остановиться в своем развитии.

Выделяют следующие разновидности конфликтов, особенности которых необходимо учитывать службе УЧР при осуществлении соответствующих мероприятий.

1. По масштабу конфликты бывают *общими*, охватывающими всю организацию, и *парциальными*, касающимися ее отдельной части, которые при отсутствии к ним внимания могут перерасти в общие.

2. По стадиям развития — *зарождающимися*, *зрелыми* или *угасающими*. Служба УЧР и линейные руководители должны предотвращать дальнейшее развитие зарождающихся конфликтов и управлять зрелыми.

3. По продолжительности — *кратковременными* и *затяжными*, долгое время лихорадящими всю организацию. Затяжной конфликт способен вызвать кризис и, в конечном итоге, привести к ее разрушению или существенному изменению, поэтому на него нужно обращать особое внимание.

4. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают *внутренними* и *внешними*. К первым относятся внутрилличностные; ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Возникновение *внутрилличностных конфликтов* обусловлено как внутренними, так и внешними причинами.

К внутренним относятся противоречия человека с самим собой, вследствие, например, необходимости выбора между приемлемым и приемлемым (когда желательно то и другое, а нужно выбрать одно); неприемлемым и неприемлемым (выбор «из двух зол»); приемлемым и неприемлемым (альтернативы, имеют как позитивные, так и негативные последствия). Внутрилличностный конфликт может быть также обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворить; влечений и обязанностей; различного рода интересов и т. п.

Внешние причины внутрилличностного конфликта обусловлены *положением человека в группе*:

- > физическими и биологическими ограничениями, препятствующими удовлетворению основных потребностей;

- › отсутствием объекта, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности, например друзей, партнеров;
- › социально-экономическими условиями (главный источник наибольшего числа наших внутриличностных конфликтов), например противоречиями между большой ответственностью и недостаточными правами для ее реализации; между жесткими требованиями по срокам и качеству выполнения задания и плохими условиями труда;
- › взаимоисключающими требованиями или заданиями руководителя;
- › задачами, которые нужно решить, и возможностями для этого;
- › нормами и традициями в коллективе и личными ценностями;
- › стремлением к творчеству, карьере, самоутверждению и возможностями их реализации в рамках организации;
- › социальными ролями, которые личности приходится играть, и пр.

Такого рода конфликты не являются только личным делом работника, поскольку ведут к снижению его производительности. Поэтому службы УЧР должны стремиться их выявлять и помогать человеку с ними справиться.

Межличностные конфликты чаще всего проявляются через создание помех выполнению работы; препятствование реализации личных целей и т. п., как считается, на 75–80% они порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей. Помимо материальных, их причинами является личная неприязнь и т. п. Поскольку в конфликте люди действуют в соответствии со своей позицией и особенностями характера, то в одинаковых ситуациях все ведут себя по-разному.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения.

Межгрупповые (межфункциональные) конфликты порождаются различиями во взглядах или интересах (также прежде всего экономических). Конфликт интересов потенциально существует там, где имеют место следующие факторы.

Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению, которая может вызывать противоречие между субъектами, ибо выделение их кому-либо из них означает, что другие будут чувствовать себя обделенными.

Зависимость выполнения заданий от партнеров. Возможность конфликта здесь увеличивается по мере того, как подразделения становятся более специализированными и дифференцированными.

Нечеткое распределение полномочий и ответственности между подразделениями.

Несогласованность задач, поставленных руководством перед отдельными группами.

Кроме того, межгрупповые конфликты могут возникать, если:

- › одна из групп пытается достичь в организации более высокого статуса, максимальной функциональной значимости или автономии в ущерб другим;
- › расценивает остальные как менее значимые и требует для себя особо благоприятных условий деятельности и вознаграждения.

Межгрупповой конфликт имеет свою специфику.

Во-первых, его образ носит отпечаток субъективных групповых взглядов, мнений, оценок.

Во-вторых, члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы — Они», и своя группа всегда оценивается выше.

В-третьих, позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой объясняется внутренними причинами, а, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы — внешними.

В-четвертых, в межгрупповых конфликтах участники склонны вести себя под воздействием так называемого эффекта толпы, который, с одной стороны, обеспечивает «заразительность агрессии», а с другой — заметно снижает чувство персональной ответственности за происходящее (ибо в группе всегда существует лидер, который, по мнению остальных, окажется в случае проигрыша «козлом отпущения»), более агрессивно, нежели в индивидуальных. Поэтому ответственность за личное поведение заметно снижается. Кроме того, агрессивные проявления в группе обеспечивает ощущение анонимности. И, наконец, оно воспринимается группой с одобрением. В сложных ситуациях межгрупповой конфликт ведет к значительным экономическим потерям, а на психологическом уровне — расколу организации.

Нужно заметить, что все конфликты, возникающие в рамках организации, по отношению к ней являются внутренними.

5. С точки зрения организационных уровней, которым принадлежат стороны, конфликты бывают горизонтальными и вертикальными. К первому виду относится, например, конфликт между отдельными направлениями ее деятельности; ко второму — между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что вертикальных конфликтов большинство — до 70–80% (в том числе до 80% из них возникают по вине высших уровней). В то же время переплетение внутриорганизационных отношений приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими в себе различные элементы.

Большая часть вертикальных конфликтов между руководителями и подчиненными (90–95%), как показывает практика, связана с их профессиональной деятельностью. Горизонтальные конфликты чаще возникают из-за личных антипатий, неприязни друг к другу из-за несовпадения ценностей, принципов, установок людей, хотя организационные и деловые причины здесь также не исключаются.

Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности участников. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель — подчиненный» — на него приходится более 50% конфликтов, а на отношения «прямой руководитель — подчиненный» приходится около 40%. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению (по мере увеличения дистанции между ними частота конфликтов уменьшается).

6. По сфере возникновения конфликты можно разделить на деловые, связанные с выполнением должностных обязанностей, и личностные, затрагивающие

его неофициальные отношения. Первые порождаются структурой организации, процессами, протекающими в ней, и пр. Они бывают иерархическими и межфункциональными. Вторые имеют психологический характер и обычно обусловлены участием личности во многих социальных связях.

8. По распределению потерь и выигрышей между сторонами можно говорить о симметричных и асимметричных конфликтах. В первом случае они делятся примерно поровну; во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие.

9. Исходя из степени внешнего проявления, конфликт бывает скрытым (латентным) или открытым. Латентность имеет место, если участники прячут его от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы организации, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Это, понятно, затрудняет процесс его разрешения. Поэтому службы УЧР должны стремиться к выявлению конфликта на максимально раннем этапе.

10. По характеру конфликты бывают иррациональными, вытекающими из психического состояния (аффекта, гнева, паники и т. д.), когда участники действуют, игнорируя соотношение возможного выигрыша и потерь, и рациональными, если они его учитывают.

11. По последствиям различают конструктивные и деструктивные конфликты. Первые предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. В деструктивный превращается любой конфликт, если его своевременно не разрешить. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

12. С учетом субъективного восприятия ситуации выделяют:

ложный конфликт — субъекты безосновательно воспринимают ситуацию как конфликтную;

потенциальный конфликт — существуют реальные основания для его возникновения, которые стороны еще не осознают.

Нужно иметь в виду, что в любой организации имеются субъекты, поведение которых, как считают психологи, потенциально конфликтно (поэтому службы УЧР должны их постоянно контролировать). К таковым относятся:

- борцы, участвующие в конфликте ради самой борьбы;
- демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, поэтому становящиеся инициаторами споров;
- тревожные (мнительные, подозрительные);
- танки — самоуверенные, безразличные к окружающим, уверенные в собственной силе;
- выскочки, лезущие не в свое дело;
- ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих (им нужно давать возможность «выпустить пар»);
- неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;
- сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

- целенаправленно конфликтные, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;
- бесконфликтные, добряки, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.
- жалобщики, во всем усматривающие личные оскорбления (их нужно попросить изложить проблему в письменной форме и показать, что их заметили);
- нерешительные, перестраховщики, своей медлительностью затягивающие преодоление конфликта;
- миротворцы, идущие на компромисс, чтобы разрядить неопределенность, сгладить ситуацию или создать видимость соглашения;
- нейтралы, не отстаивающие никаких позиций и избегающие конфликтов;
- максималисты (стремятся к первенству, придерживаются только своих позиций; их трудно разубедить, и если они проигрывают, все равно считают себя правыми);
- реалисты, рассматривающие конфликт как возможность добиться выгод, не отступающие от своего, но учитывающие доводы.

В целом, как показывают исследования, до 10% работников конфликтны изначально по своей природе, но, попав в благоприятную обстановку, они часто не проявляют себя таковыми.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

В широком смысле конфликт — это процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого столкновение является лишь одним из них.

На первом этапе складывается конфликтная ситуация, то есть такое положение дел, при котором интересы, установки участников объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого противоборства еще нет. Она может возникнуть как по «инициативе», так и без участия сторон, в том числе и быть переданной им «по наследству», как, например, известная «кровная месть».

В рамках конфликтной ситуации происходит накопление и обострение противоречий, но сама по себе она может существовать долго и не перерастать в открытое столкновение.

Выражением конфликтной ситуации является состояние напряженности (ее обобщающий признак) во взаимоотношениях участников — особого состоянии сознания, восприятия и оценки действительности. Напряженность характеризуется наличием глубокой неудовлетворенности людей сложившимся положением, ростом недоверия, появлением деструктивных действий неорганизованных групп (если речь идет о межгрупповом конфликте), возникающих в связи с какими-либо событиями. Все это свидетельствует об определенном уровне осознания ими назревшего противоречия.

Участники конфликтной ситуации играют разные роли. Одни, преследуя свои цели, становятся деятельными его инициаторами; другие, имея интерес в том или ином исходе, морально, материально или организационно поддерживают одну из сторон, третьи занимают выжидательную позицию; четвертые, заинтересованные в завершении противостояния, делают для этого все возможное. В то же время действия субъекта могут отличаться от реальных намерений, так как на них влияет конкретная ситуация.

Центральными участниками конфликтной ситуации являются, прежде всего, оппоненты, то есть непосредственно противостоящие друг другу лица, обладающие определенной силой, которая отражается в их ранге.

Если субъект находится в конфликте с самим собой — он оппонент нулевого ранга; если речь идет о столкновении отдельных индивидов — они оппоненты первого ранга; коллективы (подразделения) — оппоненты второго ранга; организации — оппоненты третьего ранга; государство и его органы — оппонент четвертого ранга.

Сила в социальном конфликте — это возможность одного из оппонентов реализовать свои цели вопреки противодействию противной стороны, определяемая вей совокупностью имеющихся у него ресурсов. Но, пока конфликт находится на этапе зарождения, потенциальные оппоненты имеют лишь примерное представление о реальной силе друг друга.

Помимо этого к участникам конфликтной ситуации относятся:

- > подстрекатели — лица, подталкивающие стороны к противоборству;
- > пособники, содействующие им советами, поддержкой;
- > организаторы, планирующие конфликт, но не всегда участвующие в нем непосредственно;
- > заинтересованные в его скорейшем разрешении и пытающиеся помочь этому (посредники, арбитры, представители властей);
- > нейтралы (любопытствующие, наблюдатели за соблюдением законности, случайные жертвы).

Субъекты, втянутые в конфликт, могут быть и сторонними лицами (партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи).

Помимо участников элементами конфликтной ситуации являются:

- > *объект*, вызывающий ее к жизни, которым чаще всего является дефицитный ресурс (каждая сторона стремится им обладать); он бывает неделимым либо вообще, либо «по справедливости», что мешает нормальной работе; в то же время объект может и отсутствовать или не составлять для сторон реальных помех;
- > *предмет*, представляющий собой различие взглядов сторон на объект (не обязательно соответствует истинному положению дел), что образует основу конфронтации (может существовать несколько предметов разных уровней).

Таким образом, по характеру конфликтные ситуации делятся на *объективные*, в основе которых какие-то реальные проблемы, и *субъективные*. Последние по природе всегда *эмоциональны* и часто являются следствием психологической несовместимости людей, их нежелания понять друг друга. Если же различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и то же мнение, конфликтная ситуация оказывается не только субъективной, но и *беспредметной*.

Обычно неадекватное или ложное восприятие ситуации или чьих-то поступков характерно для одной стороны, и она начинает действовать в соответствии

со своими взглядами и особенностями характера. Другая, став объектом воздействия, имеет основу для восприятия его как начала конфликта.

Зарождаясь, конфликтная ситуация постепенно притягивает к себе отрицательные переживания, а хронически повторяющиеся столкновения ведут к тому, что ее рациональную вначале причину замещает эмоциональная.

Конфликтная ситуация не имеет четкого начала и завершения. Со временем она может полностью исчезнуть, если перестанут существовать причины, породившие ее; сохраниться в прежнем виде; трансформироваться (сужается или расширяется, захватывая новые сферы, переносится, в том числе и сознательно, на других). Участники, по-разному оценивая одни и те же факты, начинают игнорировать точки соприкосновения, свертывать контакты, что ведет к дальнейшему углублению противостояния.

Этапами развития конфликтной ситуации являются:

- › возникновение противоречий по поводу спорного объекта либо вследствие непонимания друг друга; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; сокращение контактов и накопление обид;
- › попытка доказать правомерность своей правоты и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы справедливыми методами;
- › рост агрессивности, переход от взаимных обвинений к угрозам, формирование образа врага и установки на борьбу.

В немалой степени это происходит из-за субъективного восприятия ими проблем, возникающих в ходе подготовки, принятия и осуществления тех или иных управленческих решений.

Субъективно возникшая конфликтная ситуация может закончиться как сама по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов; сложившаяся же объективно должна заканчиваться путем устранения объекта, который вызвал ее появление (если конфликт успел перерасти в субъективный).

Конфликтная ситуация может и обостриться под воздействием *инцидента*, то есть события или обстоятельства, служащего толчком или *поводом* к открытому через череду последующих конфликтных событий столкновению оппонентов.

Инцидент, знаменующий собой второй этап конфликта, может быть целенаправленно спровоцированным или произойти случайно; существовать реально или в воображении сторон.

В рамках инцидента конфликтующие могут действовать трояким способом:

- 1) пытаться уладить противоречия и найти компромисс;
- 2) уйти от конфликта, делая вид, что ничего серьезного не произошло;
- 3) начать открытое противостояние.

В то же время инцидентом конфликт может и ограничиться, если задействованных сторонами ресурсов недостаточно для перевеса сил в свою пользу.

Третьим этапом развития конфликта является кризис и разрыв отношений между оппонентами с четко выраженной установкой на противоборство (при

ее отсутствии полномасштабный конфликт не разгорится в силу боязни, равнодушия, расслабленности или других причин).

Противоборство осуществляется в несколько стадий.

1. Первая проба сил с помощью ограниченных ресурсов, носящая локальный характер. Здесь еще происходят деловые контакты, отсутствует ярко выраженная масштабная агрессия и существуют реальные возможности решить конфликт иными методами.

2. Разрыв отношений и начало деструктивных процессов в виде активного противоборства с его дальнейшим нарастанием (борьба за усиление своих позиций накаляет эмоции, которые увеличивают ошибки восприятия, в результате чего происходит эскалация борьбы) делает мирное завершение конфликта практически невозможным, ибо все возможности найти компромисс упущены, и он становится все более неуправляемым и непредсказуемым. Для достижения собственных целей и блокирования действий противника стороны наращивают привлекаемые ресурсы, а само противоборство может проявляться в таких формах, как захват и удержание спорного объекта, прямое насилие над оппонентом; создание помех для него, причинение косвенного вреда, оскорбления и пр.

На этой стадии возможно вовлечение в конфликт дополнительных участников, и, если этого не остановить, может произойти качественное расширение его зоны (пока конфликт развивается по нарастающей, разногласия между сторонами усиливаются).

3. Апогей конфликта, принимающего форму тотальной войны с применением всех возможных средств, когда максимально задействованы ресурсы участников, которые в пылу борьбы часто забывают его истинные причины и концентрируются на нанесении максимального урона противнику.

Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация конфликта не начинает терять смысл, например, в результате переоценки сторонами под влиянием ситуации ценностей, осознания невозможности достичь целей, слишком высокой цены успеха и пр. Тогда они начинают предпринимать поиски путей примирения и ослабляют накал противостояния (хотя возможность новых всплесков еще сохраняется). С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта и поиск участниками путей к соглашению.

Любой конфликт будет существовать, пока не появятся реальные условия его преодоления. Если он разворачивается в правовом поле, такие условия могут быть сформулированы еще до его начала или выработаны в рамках одного из этапов.

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон, но может стать затяжным с чередованием активных и пассивных фаз, наступления и обороны, перемежаться с переговорами.

4. Завершение конфликта по любым причинам составляет содержание его четвертого этапа. Здесь возможны варианты:

1) очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта (насильственное завершение). Победителю полностью или частично достаются выгоды, а поте-

ри возлагаются на побежденного (если последний таковым признается лишь формально, реальных изменений не происходит). Насилие дает возможность быстро завершить борьбу, но малоэффективно, поскольку толкает проигравшую сторону к скрытому или открытому сопротивлению, что требует нового насилия и привлечения новых ресурсов. Ликвидация же противника выгодна победителю лишь в отдельных случаях;

2) «борьба до победного конца» идет до полного поражения одной из сторон (так называемый абсолютный конфликт) с целью полного уничтожения противника или подчинения его своей власти ввиду особой важности ее предмета (пораженческое завершение);

3) борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов либо вследствие того, что продолжение конфликта служит условием существования одной из сторон (отложенное завершение);

4) примирение — мирное улаживание разногласий на временной или постоянной основе, которое может быть достигнуто как усилиями самих конфликтующих (односторонними, скоординированными или совместными), так и при активном участии третьей стороны (руководителя, арбитра или посредника); стороны идут на взаимные уступки, переходят от противостояния к поиску путей разрешения противоречий, исчерпав ресурсы и не выявив явного победителя (компромиссное завершение);

5) разъединение под давлением третьей силы, при котором прекращается взаимодействие конфликтующих сторон и либо все они покидают «поле боя», либо имеет место бегство наиболее слабой (однако и то, и другое не всегда возможно);

6) окончание одного (первичного) конфликта дает толчок другим, *производным* конфликтам, причем совершенно в иных сферах.

Послеконфликтный период включает два этапа: частичную и полную нормализацию отношений оппонентов.

Частичная нормализация протекает в условиях, когда исчезли негативные эмоции, происходит осмысление своей позиции и поведения, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Но негативные установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

Полная нормализация отношений наступает при окончательном преодолении негативных установок, осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия на основе установления доверия.

Однако за завершением конфликта может следовать и постконфликтный синдром, выражающийся в сохранении напряженности между его бывшими участниками, который при обострении противоречий между ними становится источником следующего конфликта, причем с другим объектом, на новом уровне и с новым составом оппонентов.

Нужно иметь в виду, что объективные и субъективные конфликты завершаются по-разному.

Объективный — в связи с ликвидацией (самоликвидацией) или подменой объекта, оставлением его у одной из сторон (при устранении остальных), из-

менением характеристик или потерей значения в силу изменившихся обстоятельств. Если этого не происходит, противостояние затягивается и начинают работать психологические механизмы, превращающие такой конфликт в субъективный, бороться с которым гораздо сложнее.

Преодоление субъективного конфликта происходит путем разъединения участников (что может мешать решению текущих производственных задач); их полной их психологической перестройки, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной; получением новой информации; изменения рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из них, прежде занимавший одинаковую со всеми должность, станет руководителем); перемирия, когда стороны остаются на своих позициях, а следовательно, конфликтная ситуация не исчезнет.

Удовлетворенность или неудовлетворенность участников результатами противоборства во многом будет зависеть от степени достижения преследовавшихся им целей, сбалансированности интересов, навязанности или ненавязанности принятых решений (кем-то из участников или третьей стороной), использовавшихся методов борьбы (например, честных или нечестных); величины потерь (материальных, финансовых и пр.); возможности «сохранить лицо» (в случае поражения); одобрительной или неодобрительной реакции окружающих; реального снижения уровня конфронтации и ослабления эмоционального напряжения, и пр.

ФОРМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах.

Образование клики, которой называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся добиться своих собственных целей, например захватить формальную или неформальную власть (агрессивные клики), упрочить свои позиции или защитить участников от реальных или мнимых опасностей.

Интрига представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая ситуацию, людей и их поступки.

Бойкот — полный или частичный отказ или уклонение от действий в интересах других субъектов или групп, считающихся противниками.

Травля (преследование) — действия для ослабления или компрометации соперника путем замалчивания, отрицания истины, его обвинений, оскорблений, неблаговидных оценок с целью дискредитации и пр.

Саботаж — сознательные действия с целью нанесения ущерба (чаще скрытого) интересам другой стороны. Он характерен прежде всего для бюрократизированных организаций.

Саботаж может быть:

1) организационным, заключающимся в подмене одних образцов поведения на другие (эффективные, но не вполне легитимные действия заменяются официально предписанными, но противоречащими реальностям жизни, снижению требований к исполнителям), в результате чего дезорганизуется или парализуется работа;

2) техническим, выражающимся в нарушении (обычно целенаправленном) работы оборудования, допущении брака, нерациональном использовании материалов и сырья, препятствовании внедрению достижений НТР в надежде избежать увольнений.

По *форме* саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнорировании нарушений, или наоборот, излишнем внимании к ним; второй основан на сознательном инспирировании неполадок. Взаимосвязанность элементов производства придает саботажу особую опасность. Во время его актов возникают простои, приносящие огромный материальный ущерб, но для работников являющиеся дополнительным оплачиваемым отдыхом.

Массовые стихийные или организованные выступления (забастовки, митинги).

Забастовка — временный добровольный отказ работников от исполнения (полностью или частично) трудовых обязанностей в целях разрешения коллективного трудового спора, открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвижением коллективных экономических, социальных, организационных требований к администрации.

Как правило, она заранее планируется, хотя при крайнем обострении отношений может вспыхнуть и стихийно. Участие индивидов в забастовке не всегда можно объяснить только экономическими факторами. Речь может идти о солидарности, мести за прежние обиды и пр.

Забастовки бывают законными и незаконными (к последним относят сидячие); мирными и с применением насилия.

Выделяют следующие формы забастовок.

1. Прекращение работы и уход с рабочего места.
2. Работа по правилам (итальянская забастовка).

Их неукоснительное соблюдение ведет к нестыковкам, нарушающим нормальный ход производства, преодолевать которые неформальными методами персонал как раз и отказывается (в отличие от саботажа это делается открыто и демонстративно). Такие действия, понятно, не создают правовой основы для привлечения работников к ответственности.

3. Замедленная работа (например, в темпе, составляющем половину от нормального).

4. Пульсирующая работа (неполное время, например час в смену, или в неполном составе).

5. Прекращение работы с нахождением всех на своих местах (окупационная забастовка).

6. Работа по-своему (активная забастовка).

Решение о забастовке принимается собранием работников или профсоюзной организацией, о чем работодатель предупреждается в письменной форме. Тот,

в свою очередь, сообщает о предстоящей забастовке в службу по урегулированию коллективных трудовых споров.

Забастовку возглавляет (приостанавливает) представительный орган работников (забастовочный комитет), который при необходимости может созывать собрания коллектива, получать от работодателей информацию, привлекать специалистов для подготовки заключений по спорным вопросам.

Он совместно с работодателем и местными властями обязан принять все меры по обеспечению общественного порядка, сохранности имущества организации (подразделения) и работников, а также работы оборудования, остановка которого представляет непосредственную угрозу жизни и здоровью людей.

В период проведения забастовки стороны обязаны продолжать попытки разрешения возникшего спора с помощью примирительных процедур.

Если забастовка была объявлена без учета предусмотренных законодательством сроков, процедур и требований, создает реальную угрозу здоровью людей, основам конституционного строя и государственной безопасности, она может быть признана незаконной.

Являются незаконными и не допускаются забастовки:

а) в периоды введения военного или чрезвычайного положения либо особых мер в соответствии с законодательством о чрезвычайном положении:

- в органах и организациях, ведающих вопросами обеспечения обороны страны, безопасности государства, спасательных работ, предупреждения или ликвидации стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций;

- в правоохранительных органах;

- в организациях, непосредственно обслуживающих особо опасные виды производств или оборудования;

- на станциях скорой и неотложной медицинской помощи;

б) в организациях, связанных с обеспечением жизнедеятельности населения (энергообеспечение, отопление и теплоснабжение, водоснабжение, газоснабжение, авиационный, железнодорожный и водный транспорт, связь, больницы), в том случае, если проведение забастовок создает угрозу обороне страны и безопасности государства, жизни и здоровью людей.

Незаконными считаются также забастовки, объявленные без учета сроков, процедур и требований, предусмотренных ТК РФ.

Участие в забастовке является добровольным, и никто не может принудить к этому работников или препятствовать к отказу от этого. В то же время представители работодателя организовывать забастовку и участвовать в ней не имеют права.

Участие работника в забастовке не может рассматриваться в качестве нарушения трудовой дисциплины и основания для увольнения или применения мер дисциплинарной ответственности.

Законодательно запрещается в период урегулирования коллективного трудового спора *локаут*, то есть увольнение участников забастовки и других разрешенных акций, а также ликвидацию или реорганизацию соответствующего предприятия, филиала и пр.

Работники, приступившие к проведению забастовки или не прекратившие ее на следующий день после решения суда о признании забастовки незаконной либо об отсрочке или о приостановке забастовки, могут быть подвергнуты дисциплинарному взысканию за нарушение трудовой дисциплины.

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Управление конфликтом предполагает целенаправленное воздействие на его процесс как самими участниками, так и внешними силами (руководителем, службой УЧР, внешними посредниками и пр.) с целью его локализации в пространстве и во времени, ограничения остроты и недопущения дальнейшей эскалации. Оно становится возможным при наличии понимания причин протivoстояния, учете конкретной ситуации, способности и готовности участников согласовывать свои интересы и пр.

На практике нередко встречаются неуправляемые или трудноразрешимые конфликты. Такая ситуация бывает обусловлена желанием их продолжения одной или несколькими сторонами вследствие излишне высокого накала эмоций, наличия у сторон глубоких расхождений во взглядах на суть конфликта, не видимых сторонним наблюдателям, восприятием его как позиционной борьбы, в которой необходимо одержать победу, и пр.

Так, если причиной разногласий оказываются власть, статус, ценности, ресурсы, личные амбиции, стремление сохранить лицо, то тенденции к соперничеству очень сильны. Ценностные конфликты являются наиболее трудноразрешимыми. Чем более значим объект конфликта, тем меньше последний доступен конструктивному управлению. В то же время близость менталитета, ценностей, положительный опыт сотрудничества в прошлом, удачно выбранные коммуникативные стратегии облегчают достижение согласия.

Методы управления конфликтами можно разделить на две группы. Первую составляют негативные (принуждение участников друг другом или третьей стороной). Вторую — позитивные (разнообразные виды переговоров и конструктивного сотрудничества).

Если стороны пытаются разрешить конфликт самостоятельно, то в зависимости от особенностей конкретной ситуации, вида конфликта, этапа его развития и степени интенсивности предусматриваются различные стратегии управления им. Если, скажем, завершение конфликта предполагается осуществить в виде модели «выигрыш — проигрыш», то разрабатывается стратегия устранения противника путем доведения борьбы до победного конца. В ситуации, когда возможна модель «выигрыш — выигрыш», прорабатывается стратегия взаимного примирения. Наконец, в ситуации, при которой ни одна из сторон не может выиграть противоборство, а обе его проигрывают, оказывается целесообразной стратегия компромисса.

Обобщенная классификация возможных стратегий участников конфликта, направленных на его разрешение, была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г.

1. Стратегия ухода от конфликта (игнорирования) применяется, если стороны мало заинтересованы в его разрешении, конфликт недостаточно созрел, они пытаются сохранить на перспективу хорошие отношения или появились более важные проблемы. Такая стратегия применяется для временного ослабления остроты противоборства и предполагает изменение отношения одной стороны к другой или к ситуации (условиям, отношениям, людям).

Она целесообразна, например, в случае необходимости сберечь силы, ресурсы, а ценой уступок сохранить мир и спокойствие; если в случае продолжения

конфликта возникает опасность значительно более серьезных потерь; когда были допущены ошибки и единственным способом «сохранить лицо» становится взаимные уступки и пр.

Если причины конфликта субъективны, такая стратегия благоприятна, ибо дает возможность успокоиться, осмыслить положение дел и прийти к выводу, что противостояние бессмысленно. Если же конфликт объективен, то она ведет к проигрышу обеих сторон, поскольку его причины сохраняются, что может привести участников к поиску психологической разрядки, например к агрессии против третьих лиц.

2. Стратегия *приспособления* предполагает, что сторона с более высоким рангом, будучи к исходу конфликта безразлична, может предоставить оппоненту получить то, что для него важнее, а самой остаться без выигрыша, но и не в проигрыше.

3. *Силовая* стратегия используется превосходящим участником для разрешения конфликта в свою пользу. Она целесообразна, если есть шанс добиться победы, но, поскольку проигравшая сторона с поражением обычно не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно, чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента выигрыша для другого быть не может.

4. *Компромиссная* стратегия предполагает взаимные уступки, создание условий для хотя бы частичного удовлетворения интересов сторон, разделение примерно поровну выгод и потерь. Она применяется тогда, когда их ранг, заинтересованность в преодолении конфликта и аргументы близки; проблема относительно проста и необходимо срочно найти хотя бы временное решение, а достичь соглашения иным способом не удастся. Поскольку все оказываются не в проигрыше, стратегия широко используется на практике, но оптимального решения она, как правило, не дает, так как сама проблема сохраняется.

Для успешной реализации стратегии необходимы: 1) готовность сторон к взаимным уступкам по принципу «выигрыш – выигрыш» или «отдай – получи»; 2) невозможность разрешения конфликта силовым методом или способом ухода, т. е. по принципу «выигрыш – проигрыш». В реализации стратегии большую роль играет такой универсальный механизм регулирования конфликта, как переговоры.

5. Стратегия *окончательного разрешения* конфликта требует прекращения сторонами противоборства, совместного поиска путей решения проблемы и устранения ее причин. Условиями применения стратегии являются отношение к конфликту как к нормальному явлению; признание равноправия, законности интересов друг друга; отношение к проблеме как к общей, сходство целей и интересов.

Такая стратегия целесообразна, если проблема важна, сложна и требует длительного обсуждения и на это имеется время; важны приобретение совместного опыта, обмен информацией, интеграция разных точек зрения для выбора оптимального решения, обеспечение вовлеченности членов организации; компромисс неприемлем вследствие значительных потерь, стороны готовы воспринимать точку зрения друг друга и искать долгосрочное решение.

В результате они превращаются в партнеров, а следовательно, улучшается ситуация; проблема не загоняется вглубь, а исчезает вообще; приобретаемые выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии.

Но чаще конфликты не саморазрешаются, и руководителям приходится разрабатывать и реализовывать стратегии управления ими (по некоторым оценкам, на это уходит до 20% их рабочего времени). Считается, что на начальном этапе конфликты могут быть таким способом разрешены в 9 случаях из 10, на этапе подъема — в 5 из 10; на спаде — в 2 из 10, а на пике — в 1 из 20.

Различаются частичное и полное предотвращение конфликтов, их раннее предупреждение и упреждающее разрешение. Частичное предотвращение становится возможным при условии блокирования одной из его причин или ограничения ее негативного влияния на интересы сторон. Полное предотвращение предполагает нейтрализацию действия всего комплекса детерминирующих конфликт факторов, что и позволяет направить взаимодействие субъектов в русло их сотрудничества по реализации совпадающих интересов. Упреждающее разрешение, равно как и раннее предупреждение, означает согласование противоречивых интересов субъектов.

Стратегия *предотвращения* (предупреждения) представляет собой совокупность профилактических мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера по нейтрализации причин недовольства участников. Она предполагает воздействие на те процессы, которые могут стать элементами будущего конфликта, а также на его потенциальных участников с целью его недопущения. Такую стратегию необходимо начинать реализовывать с момента обнаружения признаков недовольства людей.

Здесь необходимы такие шаги, как улучшение условий труда; более справедливое распределение ресурсов, вознаграждения; изменение структуры организации, системы управления ею; введение дополнительных интеграционных и координационных механизмов; обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

Деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых психологическими, нравственными и правовыми требованиями, причем только в случае, если возникла реальная опасность перерастания его в разрушительные, деструктивные формы.

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, среди которых рассмотрение людьми помощи как попытки ограничения их свободы и независимости; вмешательство в отношения с окружающими; нарушения юридических норм.

Стратегия *игнорирования* конфликта целесообразна, если он сам по себе малозначим; его предмет не имеет отношения к делу; подчиненные могут уладить конфликт сами, а вмешательство руководителя только подливает масло в огонь; нужно дать им возможность учиться на своих ошибках; нецелесообразно рассмотрение проблемы в данный момент, поскольку нужно время для всестороннего изучения его причин, что более важно, чем немедленное решение. Конеч-

но, руководитель всегда имеет возможность применить власть, чтобы повлиять на участников, однако при этом рискует оказаться недостаточно объективным или лицом, чьи интересы конфликт так или иначе затрагивает.

Стратегия *перестройки руководителем собственного поведения* используется, если в конфликте одной из сторон является он сам; предмет расхождения более существенен для подчиненных; затруднительно отстаивать свою точку зрения или нужно признать собственную неправоту.

Стратегия *урегулирования конфликта* предполагает его перевод в русло «правил игры». Это становится возможным при известной общности позиций противостоящих сторон и признания ими, по крайней мере, целесообразности ограничения конфликта на определенном уровне противостояния. Ее реализация основывается на легитимизации конфликта (принятии и соблюдении участниками установленных руководителем правил поведения), последовательном ослаблении сопротивления путем перевода его на более низкий уровень, переориентации на внешний по отношению к ним конфликт (поиск «общего врага»).

Урегулирование конфликта следует отличать от его разрешения, которое предполагает устранение самой причины и предмета противостояния и одновременное преобразование противостоящих субъектов (нужно иметь в виду, что для некоторых его разновидностей это невозможно в принципе, поэтому неполное разрешение конфликта нельзя всегда однозначно рассматривать как неудачу). При неполном разрешении происходит лишь частичное устранение или преобразование составляющих конфликта, например его границ, агрессивного поведения участников и т. п. Но неполнота создает возможность со его возобновления через какое-то время на прежней или новой основе.

Стратегия *разрешения* конфликта с помощью руководителя направлена на то, чтобы как можно быстрее заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление дальнейших действий. Она целесообразна при уверенности руководителя в своей правоте и готовности подчиненных безоговорочно ему повиноваться.

Разрешение конфликта нужно отличать от его подавления, т. е. насильственного устранения одной или обеих сторон без ликвидации причин и предмета сопротивления, или отмены путем простого примирения сторон, при сохранении противоречий между ними. «Подавить» или «отменить» конфликт возможно только временно, а затем он вновь обязательно возобновляется.

Реализуя такую стратегию, руководитель в первую очередь гасит эмоции; убеждает работников в невозможности добиться путем конфликта желаемых целей; выясняет причины его возникновения, границы, интересы и позиции сторон; формулирует их права, способствует налаживанию диалога и совместно с ними пытается найти выход из сложившегося положения.

При этом он может разделять конфликтующих на группы; использовать независимые контролирурующие элементы (комиссии); изолировать или заменять неформальных лидеров, проводить консультации, переговоры, разъяснять

сторонам их права, обязанности и ответственность; изменять структуру групп и систему коммуникаций, установки, мотивацию; внедрять новые ценности, переключать внимание людей на другие объекты и пр.

Предпосылками для реального разрешения конфликта являются:

- 1) его достаточная зрелость, ясное осознание участниками своих интересов, их четкая идентификация, конкретное выражение своей позиции;
- 2) готовность и способность разрешить конфликт;
- 3) наличие необходимых средств и ресурсов: материальных, административных, культурологических, человеческих.

Процесс разрешения конфликта основывается на его диагностике, которая состоит в описании его видимых проявлений, оценке степени зрелости и интенсивности; выявлении причин и природы (объективной или субъективной), сферы и границ распространения. Она происходит в структурном и функциональном, ситуационном и позиционном аспектах, как состояние и процесс, позволяет сформировать объективное понимание и дать оценку основных составляющих конфликта — его причин и содержания, целей участников, стратегии и тактики необходимых действий, возможных последствий.

Результаты диагностики позволяют ответить на следующие вопросы.

Действительно ли существуют противоречия, из-за которых стоит конфликтовать?

Возможно ли решить возникшие проблемы другими способами, не прибегая к конфликту?

Имеются ли гарантии достижения желаемых результатов в конфликте?

Какова будет цена победы или поражения для участников?

Каковы возможные основные и побочные последствия конфликта?

Как будут реагировать на конфликт окружающие?

Стратегия вмешательства третьей стороны состоит в том, что более слабый участник конфликта, опираясь на поддержку субъектов, обладающих значительными ресурсами, может одержать верх над более сильным. Такими субъектами могут быть:

- 1) администрация и созданные ею специальные комиссии;
- 2) общественные структуры (профсоюз, совет трудового коллектива);
- 3) внутренние и внешние СМИ;

4) судебные инстанции (решение суда должно соответствовать букве закона, который не может учесть всех тонкостей межличностных отношений, поэтому в том или ином конкретном случае оно не всегда отказывается справедливым — справедливость во многом зависит от способности судебной инстанции разобрататься в нюансах дела, проявить необходимую проницательность, мудрость, умение понимать других);

5) посредник, который организует процесс переговоров, для того чтобы конфликтующие могли самостоятельно выработать взаимоприемлемое решение. Его задачами являются прояснение ситуации, создание благоприятных условий для разрешения спорных вопросов; оказание помощи в нахождении альтернативных решений.

Это предполагает установление доверительных отношений со всеми участниками конфликта, помощь в осознании необходимости его урегулирования, достижение равновесия сил сторон, без которого консультант не сможет выполнять свои обязанности (собственно, его приглашение может явиться свидетельством наличия определенного баланса их сил и желания разрешить противоречия); поддержание приемлемого уровня интенсивности конфликта, позволяющего его контролировать, заинтересованности в его преодолении; поэтапное сближение позиций сторон и достижение компромисса на основе предложенных консультантом мер;

б) арбитр. В отличие от посредника его задача состоит не в совместном с участниками поиске путей их примирения, а в принятии окончательного вердикта, который те априори соглашаются принять.

- Переговоры и их функции
- Позиции и интересы участников переговоров
- Информационная подготовка переговоров
- Этапы переговорного процесса
- Подходы к ведению переговоров
- Стратегии ведения переговоров
- Методы ведения переговоров

ПЕРЕГОВОРЫ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

В условиях тотальной государственной собственности, приниженной роли трудовых коллективов и «карманных» по отношению к администрации профсоюзов никакой речи о внутриорганизационных переговорах идти не могло. Сегодня ситуация постепенно меняется, и проблема таких переговоров все чаще встает на повестку дня, и не последнюю роль в деле их организации и проведения должны играть службы УЧР.

В деловые переговоры вступают лица, не связанные друг с другом отношениями прямого подчинения для решения стоящих перед ними проблем, которые могут быть своими у каждого или общими у всех. Они — не только противники, но и партнеры, вынужденные искать путь к согласию путем переговоров, когда те являются наиболее эффективным способом достижения цели.

Переговоры могут быть официальными и неофициальными. Официальные завершаются подписанием документов, имеющих юридическую силу; неофициальные — в лучшем случае не обязывающим ни к чему протоколом о намерениях (иногда лучше вообще не заключать никаких соглашений).

Переговоры — это инструмент взаимодействия, предполагающий наличие определенного равновесия, баланса сил и взаимной заинтересованности участников. Поэтому, идя на них, необходимо представлять, нужны они или нет, чего в их рамках можно добиться, какой линии (жесткой или мягкой), оборонительной или наступательной придерживаться с учетом возможностей и интересов другой стороны.

Любые переговоры связаны с риском, которого (в разумных пределах) нельзя бояться, ибо, избегая рискованной ситуации, можно потерять выигрыш. При

этом нужно различать риск очевидный, известный заранее, который легко оценить, и риск неизбежный, возникающий уже в ходе самих переговоров, к которому участники психологически должны быть готовы.

Выделяют следующие основные функции переговоров.

1. Обмен ознакомительной информацией без принятия конкретного решения (партнерам сообщаются сведения общего характера, например, демонстрируется взаимозависимость) и отчетной (необходимой для взаимного контроля ранее принятых обязательств). Это помогает прояснить уровень требований, позиции и интересы друг друга, возможность и границы уступок.

2. Решение конкретной проблемы.

3. Воздействие на баланс сил с целью приведения их в равновесие или достижения доминирования.

4. Установление отношений, продолжение существующих или их нормализацию, если те неблагоприятны, придание им нового, более высокого уровня.

5. Координацию действий участников, с тем чтобы максимизировать выгоды или минимизировать потери.

От того, какая функция реализуется, зависят конкретные методы ведения переговоров.

Переговоры, занимающие среднее положение между сотрудничеством и борьбой, имеют цель довести совпадение взглядов сторон на пути и средства реализации их интересов до такой степени, когда могут предприниматься практические действия, что становится возможным, поскольку для этого может существовать множество альтернатив. Тем более что различие интересов не обязательно означает их взаимоисключения. Они могут быть, например, непересекающимися, и тогда проблема их сочетания вообще не встает. Но, даже если интересы на первый взгляд противоречат друг другу, они могут иметь разную степень значимости для сторон, поэтому участникам переговоров сравнительно легко пойти на взаимные уступки, «размен». Кроме того, выигрыш можно извлечь не только друг из друга, но и из совместного использования внешнего источника.

Интересы участников переговоров внешне находят выражение в позициях — заранее подготовленных и обычно экстремальных предложениях (сторона, не желающая досрочно обнародовать свою позицию, сначала старается договариваться об общих вопросах). Сила позиции определяется собственным потенциалом участников, соответствием ее справедливым критериям, отношением субъекта к возможному провалу.

Между позициями и интересами не существует полного совпадения. И часто бывает, что твердость позиции может препятствовать осуществлению истинных интересов, в согласовании которых и состоит суть переговоров.

Лучше всего это иллюстрирует широко известная притча о том, как двум женщинам нужно было разделить между собой некий цитрус. Каждая претендовала на то, чтобы получить его полностью — половина ее не устраивала (позиция). И спорили бы они до окончания века, если бы не появился мудрец, который решил выяснить, что же кроется за этими требованиями (интерес). Оказалось, что одной нужна только кожура, но с целого плода (иначе не получится пирога); другой нужна только мякоть, но тоже вся (чтобы сделать сок ребенку). И все это было легко выполнимо, нужно было только вырваться из замкнутого круга, в который они сами себя загнали.

ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ

Классический переговорный процесс состоит из нескольких фаз.

Подготовительная. Здесь осуществляется сбор и осмысливание информации, консультации, составление предварительных планов и «домашних заготовок».

Первоначальная. На ней происходит представление своей позиции партнерам, ответы на их вопросы.

Обсуждение позиций и поиск вариантов их примирения, выдвижение альтернатив, изучение деталей.

Тупик или успешное завершение переговоров.

Переговоры всегда начинаются с изучения ситуации, партнеров и их интересов, поиска критериев устраивающего всех решения, формирования концепции переговоров, платформы и пакета предложений с учетом интересов другой стороны, которые в дальнейшем могут уточняться и корректироваться, поэтому их нельзя рассматривать как окончательные.

Общая концепция переговоров предполагает четкое определение круга проблем, по поводу которых они будут вестись, и конкретные интересы сторон (большие и малые, явные и скрытые). Интересы рассматриваются с учетом как их взаимосвязи, так и имеющихся между ними противоречий без приуменьшения значимости интересов партнера и преувеличения роли собственных (для этого целесообразно их оценить, например, по 100-балльной шкале, а также составить карту интересов, на которой в графической форме отражаются их совпадения, несовпадения или противоречия).

Интересы допустимо прямо выяснять, направив будущим партнерам список вопросов о том, чего они хотят сами, как представляют себе интересы другой стороны, в чем видят проблему и возможные пути ее решения, нужны ли для этого специальные переговоры и пр.

При оценке полученных сведений необходимо, прежде всего, постараться понять партнера, посмотреть на мир его глазами, признать его интересы законной составляющей частью проблемы (но понимание и признание интересов вовсе не означает согласия с ними, в противном случае переговоры были бы вовсе не нужны). В то же время, приняв чужую точку зрения, можно намного легче перейти к оценке и пересмотру собственной позиции.

Если речь идет о переговорах с представителями другой организации, желательно изучить ее изнутри (посетить курилки, внимательно прочесть рекламные издания, проспекты, объявления, постараться запомнить имена, должности лиц, с которыми придется контактировать), найти людей, которые могут дать рекомендации, произвести «разведку боем» (изложить свою идею).

В целом до начала переговоров нужно иметь возможность ответить на следующие вопросы:

- > что собой представляют партнеры, каковы их сильные и слабые стороны, система ценностей, мотивация, табу; насколько можно влиять на них;
- > каковы цели сторон, почему каждому важно их достичь, как они соотносятся друг с другом; чьи еще интересы и в какой мере затрагиваются переговорами;

- › достаточна ли информация об обсуждаемых вопросах (наличие документов, досье, мнений экспертов, знание истории проблемы);
- › какой может быть приоритетность обсуждаемых проблем;
- › насколько необходимо обсуждаемое соглашение и можно ли без него обойтись, какие при этом будут последствия; нужно ли стремиться к его совместной разработке; возможно и необходимо ли сотрудничество с ними в будущем;
- › каковы желательные результаты переговоров (максимально благоприятные, оптимальные, приемлемые, неприемлемые); могут ли быть в результате переговоров победители и побежденные;
- › чьи позиции сильнее; насколько велика вероятность возникновения серьезных разногласий и тупиковых ситуаций относительно них;
- › какие убедительные доводы в пользу предлагаемого варианта решения имеются; чем дополнительно можно заинтересовать партнеров;
- › какая атмосфера может сложиться на переговорах;
- › как соглашение может отразиться на третьих лицах, и пр.

До начала переговоров, исходя из реальной ситуации, важно определить уровень своих требований. Исходный является максимальным, что должно заставить партнеров отнестись к ним со всей серьезностью, обеспечивает «подушку безопасности», но он снижает стимул к поиску новых решений.

Рекомендуется составить таблицу ожидаемых результатов (договоренности, недоговоренности, нерешенные вопросы) и оценить в баллах сравнительную важность каждого из них.

Кроме того, специалисты рекомендуют систематизировать информацию с помощью карты переговорного процесса, которая выглядит примерно следующим образом.

1. Наблюдения. Была ли проблема переговоров неожиданной, когда и как (случайно или не случайно) она возникла, кто ее «автор», кто противники, участники, что они собой представляют (статус, возможности, характер, влияние), чем все может кончиться.

2. Размышления, что нужно сделать, чтобы выиграть сейчас или в перспективе (тактика и стратегия), что предположительно может сделать партнер; есть ли возможность его победить, в чем это выразится; как скоро нужно начать действовать; как долго можно сопротивляться; какие предложения приемлемы, выгоден ли компромисс, какие могут быть варианты соглашения; у кого и как при необходимости искать поддержки.

3. Планирование. Что нужно подготовить и изучить, откуда получить необходимую информацию, сколько это потребует времени и средств, как себя вести, говорить.

4. Действия. Что и как нужно сделать в первую очередь, что может сделать партнер, как и с какой позиции реагировать, на чем настаивать; как завершить встречу, договариваться о следующей (место, время).

5. Самооценка. Действительно ли есть готовность к переговорам.

ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС И ЕГО ЭТАПЫ

Собственно переговоры начинаются с позитивного изложения своих взглядов по обсуждаемой проблеме без критики, скороспелых выводов относительно позиций партнеров, высказывания необоснованных предположений. Такой способ подачи материала называется *открытым*.

Для усиления благоприятного воздействия целесообразно:

- > подчеркивать общность взглядов как в целом, так и в деталях;
- > излагая предложения и аргументы, сразу же указывать на их недостатки; это обезоружит партнера, а сами предложения будут выглядеть более серьезными и обоснованными;
- > делать предложения в вопросительной форме, что снижает сопротивление, аккуратно вписывая их в систему ценностей партнеров (иначе она будет отвергнута), что увеличит вероятность их благоприятного восприятия;
- > «продавать» предложения так, чтобы их захотели «купить»;
- > снимать сопротивление партнеров с помощью улыбки, уважительного отношения, демонстрации симпатии, что вызывает положительные эмоции, снимает сопротивление, создает желание соответствовать ожиданиям, формирует благоприятный имидж, создает доверие и готовность идти на уступки;
- > высказывать комплименты партнеру, что порождает желание им соответствовать и создает настрой на сотрудничество;
- > чаще упоминать имя партнера, что снимает сопротивление и вызывает положительные эмоции;
- > искать позитивные моменты в его позиции, демонстрировать уверенность в благородных намерениях, подчеркивать значимость вклада в общее дело и пр.

В противоположность открытому *закрытый* способ изложения позиции сопровождается утаиванием информации, акцентом на различиях во взглядах сторон, обвинениями, предъявлением ультиматумов, настаиванием на собственном мнении и пр. Это делается с целью вывести партнеров из равновесия, заставить защищаться и в конечном итоге добиться односторонних преимуществ.

После проведения первого этапа переговоров целесообразно оценить место их проведения, характер атмосферы, занимаемые позиции, впечатления о партнерах в целом, полученную информацию, убедительность аргументации, а также уточнить тактику своего поведения в будущем.

На втором этапе с помощью дополнительных вопросов, критических замечаний и т. п. позиции уточняются, и происходит поиск узловых пунктов, ключевых идей, проблем и противоречий для более адресного обсуждения, границы дополнительных требований и отступления. Уточнение происходит до тех пор, пока каждая сторона не сформирует четкое мнение о предложениях партнеров и условиях, при которых они могут быть приняты. После уточнения позиций и предложений можно просить и делать уступки.

На третьем этапе переговорного процесса происходит согласование позиций и выработка взаимовыгодных (приемлемых) решений как в общем виде, так и в деталях. Здесь важно суметь реализовать наиболее значимые для себя интересы, поступившись остальными.

При согласовании позиций сначала рассматриваются бесспорные вопросы, затем те, по которым относительно легко договориться, и лишь в последнюю очередь — нуждающиеся в дальнейшем уточнении.

Нужно иметь в запасе несколько вариантов решения, одинаково приемлемых для всех участников. Один из них оценивается как наименее приемлемый, как крайний рубеж, дальше которого в любой ситуации отступать нельзя, поскольку его принятие влечет за собой чистые потери. Но такой рубеж может одновременно и связывать, делать глухим к разумным доводам партнеров.

С другой стороны, определяется наилучший вариант, с которым можно сравнивать как остальные, так и поступившие впоследствии предложения. Чем лучше такой вариант, тем более сильная позиция на переговорах у его обладателя. Этот вариант может быть задействован, если предлагаемый по тем или иным причинам принять не удастся.

В случае невозможности принятия всеобъемлющего решения могут заключаться временные или частичные соглашения по отдельным вопросам. Здесь желательно открытое без обвинений в адрес соперников обсуждение любых разногласий в точках зрения, оценках, открытость для убеждения на основе объективных фактов и принципов.

Высказывая несогласие с другими, нужно предлагать свои способы решения проблем и преодоления разногласий, вовлекать их в активный поиск вариантов, выяснять, что одна сторона без дополнительных усилий может сделать для другой, ненавязчиво направлять переговоры так, чтобы интересы и ожидания сторон постепенно приходили в соответствие.

Часто бывает необходимо расширить проблему, ибо «пирог» может быть увеличен (об этом говорилось в притче в начале главы). В этих условиях умение одновременно видеть ситуацию такой, какой она представляется другой стороне и какой она есть на самом деле, — залог успеха переговоров.

Нужно учитывать, что в них участвуют люди, обладающие собственным взглядом на вещи, ценностями, принципами, путающие свое восприятие с реальностью, склонные видеть то, что хотят видеть, выбирающие из массы информации ту, которая «льет воду на их мельницу». Это часто мешает им правильно оценивать и интерпретировать чужие мысли, выражать собственные.

Наконец, пятым этапом переговоров является официальное принятие итогового документа, если таковой предусматривается. Его проект предварительно оценивается с точки зрения выполнимости в принципе на практике его положений, соответствия интересам участников, сбалансированности выгод и уступок каждого, наличия конкретных сроков и ответственных лиц.

По завершении переговоров их итоги подвергаются всестороннему анализу и разбору: определяется, что было достигнуто или не достигнуто по сравнению с намеченным; почему этого удалось (не удалось); насколько хорошо были

подготовлены переговоры организационно и по содержанию; правильно ли были оценены партнеры; удачным ли оказался выбор участников делегации; хватило ли им полномочий; какие выводы можно сделать на будущее и какие конкретные шаги предпринять. Важно также оценить методы переговоров, используемых сторонами, и на основе приобретенного опыта найти пути их совершенствования.

ПОДХОДЫ К ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

Многовековая практика выработала ряд подходов к ведению переговоров, которые используются в зависимости от складывающейся ситуации.

1. Вариационный (используется сильной стороной, исходящей из своих интересов и представлений об идеальном решении проблемы в данных условиях). Партнерам предлагаются для обсуждения предварительно разработанные варианты соглашения, из которых выбирается наиболее их устраивающий. Широкий набор вариантов придает переговорам гибкость, повышает их эффективность. Одновременно подбираются аргументы, необходимые для опровержения возможной критики, составляется список своих требований и предложений, от которых можно при необходимости отказаться ради достижения цели, и принципов, которыми можно поступиться.

2. Интеграционный подход используется при равенстве сил сторон и во главу угла ставит общие интересы. Он делает основной упор на возможности получения взаимной выгоды, поиск общих точек соприкосновения, исключает давление на партнеров, введение их в заблуждение, дает пищу для размышлений и самостоятельных выводов.

3. Подход с точки зрения уравнивания позиций используется в случае переговоров с более сильным партнером. Если его позиция в целом устраивает, она берется за основу, корректируется, уточняется и предлагается для окончательного обсуждения. Здесь целесообразно устанавливать последний рубеж для отступления, не абсолютизируя его, однако, поскольку за дополнительные уступки можно выторговать и соответствующие выгоды.

Но уступки автоматически не приближают соглашения, поэтому с ними не надо спешить, особенно когда их усиленно добиваются, однако и не медлить. Предлагаемые же уступки нужно принимать во всех случаях, даже если они не существенны.

Объективно более сильная сторона часто из-за своей самоуверенности переоценивает свое преимущество и плохо готовится. Да и вообще, сам факт ее появления на переговорах свидетельствует о заинтересованности в положительном исходе, иначе она предъявила бы ультиматум.

4. Подход с точки зрения поэтапного достижения соглашения, если обсуждаемая проблема сложна, а отказ от ее решения ведет к большим потерям для обеих сторон (поэтому соотношение их сил не имеет особого значения). Соглашение достигается путем постоянного (полного или частичного) пересмо-

тра требований в зависимости от появления новых обстоятельств, открытия новых возможностей. Причем уступки могут делаться и вследствие понимания сторонами выгоды скорейшего достижения соглашения и справедливости объективных критериев.

СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Стратегия ведения переговоров выбирается, исходя из намеченных подходов и конкретных обстоятельств. Ее нужно использовать корректно, иначе она обернется двусторонним проигрышем.

Специалисты выделяют три разновидности переговорных стратегий: силовую (стратегию борьбы); стратегию компромисса; стратегию совместного поиска оптимального решения.

Суть *силовой стратегии* состоит в том, что одна из сторон (чаще всего более сильная), ориентируясь на собственные интересы, пытается любым путем (дезинформации, угроз, внесения раздоров в ряды противника, безоговорочного настаивания на собственном мнении и игнорирования иного, приводимых аргументов и фактов, возможных негативных последствий, демонстрации силы, ее реального применения, и пр.) навязать другой стороне свою позицию, то есть субъективный взгляд на решение проблемы (эта позиция бывает как истинной, исходящей из реальных интересов, так и ложной). Другая же сторона может при этом также атаковать или активно обороняться. В результате возникает эскалация применения силы и дополнительная борьба.

На применение такой стратегии толкает желание укрепить позиции в глазах окружения и собственных, предположение об аналогичных действиях другой стороны и стремление их предупредить; неуверенность в собственных силах и желание испугать противника и надежда на выигрыш.

Чем больше стороны настаивают на своей позиции, убеждают партнера в невозможности отступления от нее, тем сложнее это сделать при изменении ситуации. Кроме того, снижаются стимулы продолжения диалога, усиливается напряженность в отношениях, а следовательно, увеличивается цена достижения соглашения.

Если стороны берут на вооружение подобную стратегию, они рискуют проиграть (например, переговоры сорвутся). Если одна из них все же добьется успеха, то другая с поражением не смирится, и рано или поздно борьба возобновится с новой силой.

Силовая стратегия целесообразна при относительной независимости сторон, явном превосходстве одной из них, ее позиций и возможности добиться победы в экстремальных случаях и при однократности контактов. Поэтому ее нельзя абсолютизировать.

Стратегия компромисса целесообразна при наличии у сторон противоположных, но взаимосвязанных интересов. Она состоит в том, что те ради скорейшего решения проблемы и желания сохранить хорошие отношения пытаются примирить позиции, часто практически «без боя» уступая их. При компромиссе при-

мерно поровну делятся выгоды и потери, что позволяет сберечь силы и время и, хотя бы что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

Однако часто компромисс в позициях приносит неудовлетворительный результат с точки зрения реализации интересов, ибо за противоположными позициями может скрываться больше общих интересов, чем расхождений. Решения, как правило, оказываются неоптимальными, поскольку сохраняется сама проблем. Этот недостаток удается преодолеть только при использовании *стратегии сотрудничества*, когда выгода быстрее достигается при объединении усилий и ресурсов.

При сотрудничестве предметом переговоров становятся не позиции, а глубинные интересы сторон, имеет место отношение к проблеме как общей, четкое понимание своих целей и интересов, открытость, рассмотрение вариантов с учетом их последствий, а сами интересы участников переговоров отделяются от их личных отношений.

Совместный поиск взаимоприемлемых решений не требует предварительного доверия друг к другу, которое постепенно формируется само, причем соотношение уступок сторон здесь не имеет значения, поскольку в любом случае они выигрывают больше, а теряют меньше, чем при остальных стратегиях.

Более наглядно суть стратегий может быть пояснена таблицей.

Таблица 36.1

Переговорные стратегии

Объект сравнения	Стратегия компромисса	Силовая стратегия	Стратегия сотрудничества
Участники	Друзья	Противники	Партнеры, ищущие оптимальное решение независимо от личных отношений
Цель	Согласие	Победа	Оптимальное решение
Подход	Уступки ради сохранения отношений	Требование уступок за сохранение отношений	Разделение проблемы и отношений
Отношение	Мягкое к людям и проблемам	Жесткое к людям и проблемам	Мягкое к людям, жесткое к проблемам
Доверие к партнеру	Полное	Никакое	Не имеет значения
Привязка к позиции	Слабая	Сильная	Не имеет значения
Методы переговоров	Готовность идти на уступки, часто в ущерб себе, подчиниться воле соперника	Угрозы, требование односторонних уступок в свою пользу, стремление подчинить себе партнера	Совместный поиск взаимовыгодных вариантов в доброжелательной обстановке, исключающей нажим; готовность принять разумные доводы

ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Избранная стратегия реализуется с помощью различных приемов, составляющих тактику ведения переговоров. Условно можно говорить о трех их группах, в той или иной степени соответствующих перечисленным стратегиям (хотя абсолютного соответствия здесь нет).

Рассмотрим сначала приемы реализации стратегии сотрудничества. Если переговоры начинаются в условиях недоверия, недовольства партнера, необходимо определить их причины. Важную роль здесь играют умелая постановка вопросов, неформальные консультации (особенно до начала официальных встреч), демонстрация своего открытого и доброжелательного поведения, поиск общих критериев, норм и ценностей.

Успех стратегии обеспечивают следующие тактические приемы.

Выдвижение максимального числа альтернатив (но о некоторых партнеры могут узнать и «случайно»), последующий поиск путей их улучшения на основе дополнительных предложений, конкретизации, включения точки зрения оппонентов в свои аргументы, вовлечения их в поиск общей зоны решений.

Описание возможных выгод для партнеров от предлагаемых альтернатив (для себя они не должны ничего стоить или связаны с минимальными затратами).

Оказание помощи партнеру в переосмыслении их позиции, самостоятельном поиске пути к устраивающему всех решению.

Создание экспертных групп для определения сути препятствий, ставших на пути решения; выделение положений, с которыми в принципе можно согласиться.

Демонстрация готовности воспринимать и оценивать предложения партнера, постоянное подчеркивание позитивного отношения к нему, доверия, общности взглядов, взаимной зависимости, стремления к общему выигрышу, избеганию игры с «нулевой суммой».

Внимательное отношение к критике, использование каждого замечания партнера для демонстрации преимуществ своей позиции.

Использование «блоковой политики» — проведение с всеобщего согласия переговоров в неполном составе по интересующим ограниченный круг проблем.

Начало переговоров с обсуждения легких проблем и продвижение к цели мелкими шагами; разделение крупных проблем на отдельные составляющие и ее соответствующее обсуждение.

Выражение согласия с более сильными и опытными партнерами, что их обезоруживает и делает готовыми к определенным уступкам.

Совершенно иной набор приемов используется при реализации компромиссной стратегии переговоров.

Перед началом действий целесообразно создать небольшие искусственные кризисы, чтобы лучше высветить ситуацию.

Компромисс достигается в результате:

— во-первых, торга, то есть взаимных уступок, сам факт которого уже свидетельствует о том, что стороны не хотят войны (взаимная заинтересованность

будет гарантией того, что уступка не будет признаком слабости). Ценность уступок рассматривается не абсолютно, а в связи с достижением конечной цели и ответными шагами партнеров. Во многих случаях, даже если решение предопределено, торг необходим психологически, с тем чтобы сохранить лицо. Нужно помнить, что самое большое желание переговорщика в торге — чтобы с ним обращались достойно, не принуждали пересматривать свои коренные представления о конечных результатах переговоров;

— во-вторых, различных законных «военных хитростей», к которым можно отнести:

- › сокрытие своей позиции до высказываний других, что обеспечивает определенное тактическое преимущество;
- › затягивание времени (побеждает тот, кто им располагает), для чего регулярно берутся «законные» перерывы, высказываются просьбы перенести встречу на более поздний срок, что позволяет обсудить ситуацию, проконсультироваться, сбить темп переговоров. Последнее достигается также просьбой повторить высказывание из-за того, что оно якобы не вполне понято или не зафиксировано. Подобные приемы обычно применяет слабая сторона, пытаясь выиграть время, в надежде на поступление дополнительной информации, улучшение ситуации (последняя, правда, может и ухудшиться). Выжидание и затяжка времени целесообразны также, если соперник заинтересован в обратном;
- › игру на противоречиях, существующих между остальными участниками;
- › использование неожиданностей, «сюрпризов», например информации, неизвестной партнерам;
- › облегчение им согласия и затруднение отказа;
- › расстановка ложных акцентов путем подчеркивания важности какого-либо вопроса (что не соответствует действительности) и предложение в обмен на отказ от его обсуждения получить определенные уступки;
- › упреждающая аргументация — постановка провокационных вопросов, ответ на которые раскрывает позицию другой стороны в неблагоприятном свете;
- › «хороший парень — плохой парень». «Плохой» начинает и «закручивает гайки», «хороший» продолжает и ослабляет давление; в результате удается заключить соглашение на более выгодных условиях;
- › уход с переговоров, который используется, если нежелательно давать определенную информацию; нужно уклониться от бесполезной дискуссии;
- › выдвижение требований в последнюю минуту, когда виден близкий успех; другая сторона, заинтересованная в решении проблемы, вынуждена их принимать, поскольку для осмысления уже не остается времени;
- › преувеличение значения собственных уступок и приуменьшение уступки оппонента; если заметно его стремление быстрее завершить переговоры, можно попытаться добиться дополнительных уступок. В то же время ему целесообразно также иногда идти на уступки;

- › «У меня нет другого выбора!» Заявление в надежде на то, что другая сторона может быть не осведомлена об истинном положении дел и пойдет навстречу. Уловка нейтрализуется путем игнорирования заявления или применения объективных критериев;
- › использование внешней поддержки;
- › эмоциональное воздействие и пр.

Теперь рассмотрим приемы, используемые при реализации силовой стратегии. Их можно условно разделить на уловки, манипулирование, прямой обман, давление, психологическую войну.

В частности, манипулирование выражается в действиях, имеющих цель добиться от партнеров противоположного тому, что они хотят, запугав, разжалобив, посеяв у них сомнения, неуверенность в своих силах. Делается это с помощью угроз, самоуверенного поведения, подчеркивания слабости их аргументов, давления, или наоборот, просьбы что-то объяснить, уговоров войти в положение.

Упрашивает всегда тот, кто хочет чего-то добиться или чьи позиции слабее. Обычно просят больше, чем требуется. Поскольку цель уговоров — убедить партнера в выгодности для него данного предложения, нельзя уходить за границы реальности. Тот, чьи позиции действительно сильны, спокоен и доброжелателен либо уходит с переговоров и предъявляет ультиматум. При просьбе нельзя опираться на принципы, а при отказе — нужно только на них.

Манипулирование применимо к малоопытным лицам, а у остальных сразу же вызывает негативную реакцию и стремление вежливо пресекать.

Уловки — это приемы, вынуждающие другую сторону идти на уступки, как правило, в результате прямого обмана, которые могут свидетельствовать о слабости позиции. Стабильного преимущества за их счет добиться нельзя. Уловки необходимо уметь своевременно распознавать и обращать в свою пользу. При подозрении на них нужно замедлить темп переговоров и чаще уточнять, задавать вопросы для устранения двусмысленностей.

Основная цель психологического давления — подавить волю к сопротивлению и вызвать желание побыстрее закончить переговоры. Оно может принимать следующие формы.

1. **Вымогательство.** Состоит в выдвижении условий, не приемлемых для партнера и безразличных для себя, в обмен на снятие которых необходимы уступки со стороны партнера.

2. **Повышение требований с каждой уступкой;** для нейтрализации нужно сделать перерыв и решить вопрос о продолжении диалога.

3. **Выдвижение экстремальных требований,** чтобы деморализовать партнера и добиться уступок в обмен на отказ от своих притязаний.

4. **Угрозы и запугивание.** В чистом виде они используются редко и обычно сопровождаются различными обещаниями, предложениями, которые должны чем-то заинтересовывать. Поскольку угрозы могут быть обращены против самого автора, они применяются не всегда и не везде (сильные — лишь в случае

опасности коренного нарушения интересов), а взаимные угрозы при равной силе сторон сами становятся объектами переговоров.

Угрозы должны быть реальными, поскольку имеют смысл, только если могут быть осуществлены или если другой стороне есть что терять.

5. Личные нападки в виде несправедливых обвинений, пренебрежительного отношения и пр. представляют собой приемы воздействия на эмоциональное состояние человека с целью подрыва его уверенности в себе, возбуждения отрицательных эмоций. Причины нападок необходимо открыто обсуждать.

6. Заговоры, интриги, бойкоты, демонстрация силы, внесение раздора, клевета и пр. создают стрессовую ситуацию и заводят переговоры в безысходный тупик. Реагировать на них целесообразно лишь в том случае, если они реальны, а противном случае лучше игнорировать.

В то же время описанные методы психологического давления, как правило, позволяют достичь лишь тактических, малозначимых целей в основном в борьбе против слабых.

Если партнер прибегает к такого рода приемам, необходимо сохранять самообладание и твердость, взглянуть на него, как на человека, непонимающего, что он делает, категорически потребовать прекращения подобных действий, пригрозить разоблачением. Иногда целесообразно прикидываться наивным. Но нельзя без крайней необходимости отвечать ударом на удар — это накаляет атмосферу и заводит в тупик. Однако нельзя все прощать — практика умиротворения чаще всего приводит к осложнениям.

Рассмотрим конкретные формы ведения переговоров, связанные с обманом партнеров.

1. Прямой преднамеренный обман, например, использование фальшивых фактов. Если это был эпизодический случай — переговоры можно продолжать, проверяя их, что снижает стимулы к последующему обману (в нормальной ситуации, когда главной целью является завоевание доверия партнера, он недопустим). Но обман бывает и вынужденным, например, при ответе на неправомерные вопросы.

2. Предъявление неясных полномочий. Факт присутствия лица на переговорах не означает, что оно уполномочено их вести и подписывать документы. Полномочия нужно проверять, если их не удостоверяют по собственной инициативе. При отсутствии полномочий переговоры прерываются.

3. Запутывание. Обычно выражается в имитации непонимания, выдвижении нереальных предложений и сроков в надежде на то, что соперник растеряется и проявит большую сговорчивость. Блефовать можно, когда противник не уверен в себе.

4. Введение в заблуждение. Достигается умалчиванием конкретных деталей, фактов, требующихся в данной ситуации, двусмысленными высказываниями, что переговоры осложняет. Неясные обстоятельства уточняются либо путем соотнесения с другими данными, в истинности которых можно не сомневаться, либо путем постановки прямых вопросов.

5. Обман ожидания. Заключается в целенаправленном формировании у партнеров надежд на скорое решение проблем, при внезапном крушении которых они теряются и становятся более податливыми.

Для обеспечения нормального хода переговоров в будущем необходимо потребовать письменных гарантий, переноса места и времени, приглашения независимых арбитров, посредников, свидетелей, строгого соблюдения установленных прежде принципов.

Если проблемы возникли в результате недоразумений, непонимания сторонами друг друга, участник, быстрее других разобравшийся в них, должен помочь сделать это остальным.

Нужно иметь в виду, что кто-то может быть не заинтересован в успехе переговоров и целенаправленно играть на их срыв. Но при этом важно публично продемонстрировать свое стремление улучшить ситуацию, найти взаимопонимание с другими, не обвинять (даже если для этого имеются основания).

Способом, позволяющим примирить крайние позиции, является использование посредников, которые, в отличие от арбитров, выносящих решение о правоте сторон, сами ничего не решают, а лишь помогают зашедшим в тупик партнерам по переговорам найти выход из него, а также установить дополнительные каналы коммуникации.

Посредники имеют следующие конкретные функции.

Помощь в деле установления контактов и в доведении своих позиций.

Помощь в уяснении взаимных интересов.

Генерирование новых идей с учетом точек соприкосновения сторон, способствующих разрешению их разногласий (при этом идеи не навязываются, а предлагаются как альтернативы).

Подведение промежуточных и окончательных итогов, помощь в подготовке соглашения и контроле над его выполнением.

Кроме того, посреднику часто приходится брать на себя роль организатора переговоров, помогать согласовывать условия их проведения, добиваться готовности эти условия выполнять, способствовать обмену информацией, присутствовать при нем, выступать в роли консультанта.

Посредник необходим, если прямые контакты невозможны из-за неприятия друг друга или значительной поляризации подходов, когда выдвинутые партнерами предложения отвергаются сходу, независимо от степени их разумности.

Для успешного выполнения своих задач посредник должен обладать компетентностью в обсуждаемых проблемах, авторитетом, личным влиянием.

Официальный или неофициальный характер его статуса определяется при этом в зависимости от конкретных обстоятельств.

I РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Не забывать, что помимо конкретного результата при переговорах важны признание, хорошее отношение, безопасность, но при этом проводить различие между сохранением хороших отношений и реализацией интересов.

Наметить диапазон ощутимых результатов, связанных с достижением целей.

Понимать партнера, его нужды, интересы, знать, что может повлиять на его решение, иметь наготове нужные факты, знать, чем можно «разменяться».

Проявлять терпение и настойчивость, твердо отстаивать свои интересы, но доводы выдвигать с учетом нужд партнеров.

Не прибегать к формулировкам, вызывающим раздражение, уменьшать напряженность.

Дополнять и развивать точку зрения оппонентов, а не отрицать ее.

Не оправдываться и не извиняться при просьбах.

Учитывать «местные» особенности.

Держаться прежде всего цели, а не маршрута переговоров.

Знать, где остановиться, если дискуссия чересчур эмоциональна, сделать перерыв, сменить тему.

Делать свою победу незаметной для противника, не выставлять его дураком, не оставлять повода для напрасных надежд.

Не строить отношений, основываясь на страхе и опасениях.

Не поддаваться на провокацию. Отказаться от соревнования в силе.

Проявлять внимание, дружелюбие, расположение к партнеру, сочувствие к его проблемам, терпимость к слабостям и капризам.

Помнить, что доброжелательность — абсолютное правило ведения переговоров, она порождает доверие.

Помочь партнеру при необходимости успокоиться, взять себя в руки, отвлечь внимание от неприятностей, например, с помощью шутки.

Показать негативные последствия неконструктивного поведения, свое недовольство, например, перейти на официальный тон.

Пропустить что-то мимо ушей, сменить тему разговора. Не насиловать свою натуру, не переигрывать — это заметно.

Не проявлять замкнутость. Она свидетельствует (если это не черта характера) о неподготовленности, обеспокоенности слабостью своей позиции и силой партнера.

В любых ситуациях не вызывать у партнера негативных реакций.

Не покупать хорошего отношения любой ценой.

Не отождествлять отношение в целом с конкретной проблемой.

Сначала определить рамки соглашения, а затем его детали, искать то, что соединяет, а не то, что разъединяет.

Понимать не что нужно добиться, а почему это следует делать. При убеждении начинать с позитива.

Всегда определять минимальный уровень своих требований.

Выбрать объективные критерии и справедливые процедуры, приемлемые для обеих сторон.

Подготовить альтернативы на случай срыва переговоров.

- Состав компенсационного пакета работников
- Заработная плата и принципы ее организации
- Принципы формирования и организации заработной платы
- Надбавки и доплаты
- Модели заработной платы
- Принципы премирования исполнителей
- Заработная плата в странах Запада
- Вознаграждение руководителей
- Цели грейдинга
- Методы грейдинга

ПОНЯТИЕ КОМПЕНСАЦИИ И КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

«Компенсации — денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей» (ст. 164 ТК РФ). Основная их задача заключается в том, чтобы стимулировать трудовую активность сотрудников.

Компенсационный пакет представляет собой систему вознаграждений, которая складывается из трех элементов — основной и дополнительной заработной платы; премий, бонусов; социальных выплат и льгот (бенефитов). При формировании компенсационного пакета исходят из того, что для ценных работников он должен быть более значительным и разнообразным по сравнению с другими и минимизироваться, если те работают неэффективно.

Основная заработная плата (постоянная часть денежной составляющей компенсационного пакета) складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время), надбавок и доплат. Это гарантированная выплата работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей в данной должности (на рабочем месте), минимальный уровень которой в виде часовых дневных или месячных ставок регулируется законодательством большинства стран.

Она неизменна в течение достаточно продолжительного периода времени, напрямую не зависит от текущих результатов работы, должна быть достаточной, чтобы привлечь в организацию лиц нужной квалификации, но не может превышать 70–90% общего денежного дохода работника.

Размер базовой ставки связывается с рангом должности или присвоенным работнику тарифным разрядом, уровнем его ответственности, а ее увеличение производится строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы или организации в целом. В то же время индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% базовой.

При повышении в должности базовая ставка должна увеличиться не менее чем на 10%, однако при этом не превысит средний уровень в диапазоне оплаты по новой должности, с тем чтобы оставался достаточный простор для следующих повышений.

Надбавки и доплаты представляют собой дополнительные выплаты сотрудникам, обычно рассчитываемые в процентах к базовому окладу, начисляются помимо заработной платы и вводятся для учета их индивидуальных особенностей.

К дополнительной заработной плате относятся отпускные пособия, оплата командировочных расходов, перерывов кормящим материям, компенсации при увольнении за неполностью использованный отпуск, выполнение государственного задания, время обучения, болезни, оформленной соответствующими документами, простоев не по вине сотрудников, а также премии организации, например за стаж, выслугу лет и пр.

Бонусы обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т. д. — все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения, связанную с общей эффективностью работы организации, подразделения или самого работника.

Бенефиты, или социальные пособия, рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации. К ним относятся медицинская страховка, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только ей.

Премии, выплачиваемые за успехи организации, не связывают вознаграждение непосредственно с личными усилиями и не являются эффективными прямыми мотивирующими факторами, но могут воздействовать на приверженность ей и закрепление работников. Мотивирующими являются премии за достижение целевых показателей, но следующие спустя некоторое время на мотивацию уже не влияют.

ПОНЯТИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Заработная плата представляет собой вознаграждение за выполненный труд, зависящее от его сложности, количества, качества, условий и квалификации

работника, выслуги лет в организации, а также выплат компенсационного характера, и, строго говоря, к стимулированию будущих его усилий отношения не имеет.

Работодатели, в большинстве случаев имеющие значительную, а порой неограниченную свободу в деле установления конкретного уровня заработной платы, на практике могут использовать несколько моделей ее формирования.

1. Антагонистическую, исходящую из стремления заплатить меньше, чем это диктует рынок труда (работники, наоборот, претендуют на оплату труда, превосходящую рыночный уровень).

2. Равновесную, гарантирующую высокое вознаграждение за высокое качество и эффективность труда.

3. Маскирующую, суть которой состоит в создании видимости справедливости с помощью эпизодических надбавок и доплат, а также средств поощрения, дополняющих низкую основную оплату, которые, тем не менее, не обеспечивают рыночный уровень вознаграждения.

4. «Лагерную» — очень низкую, основанную на зависимости работников (например, нелегалов).

5. Неявную — низкую с доплатой «в конверте» или в виде значительных льгот, что позволяет экономить на социальных налогах.

В соответствии со ст. 135 ТК РФ система заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов, различного рода выплат устанавливаются:

- › для работников организаций, финансируемых из бюджета, — соответствующими законами и иными нормативными правовыми актами (государственный подход); в частности, на казенных и унитарных предприятиях с жестко регламентированной хозяйственной деятельностью основными элементами вознаграждения являются: оклад (тариф); доплаты; премиальные выплаты за результаты. Доля постоянной заработной платы — 75–80%;
- › для работников организаций со смешанным финансированием (бюджетное и доходы от предпринимательской деятельности) — законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций (коллективный подход); здесь широко используется оплата за рост результатов производства — плавающие тарифы и оклады с премиями, косвенная сдельная и участие в прибылях;
- › для работников других организаций — коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций, трудовыми договорами (рыночный подход). При отсутствии ориентации на государственные установки, распространена оплата по долгосрочному контракту, кредитно-авансовая под будущие результаты, а также участие в капитале.

Принципами организации заработной платы считаются:

- › учет ее законодательно установленного минимума, уровня в отрасли и регионе, требований к социальной защищенности работников;

- › обеспечение увеличения ее номинальной и реальной величины при условии опережающих темпов роста производительности труда;
- › применение оптимальных для данных условий моделей оплаты, гарантирующих справедливость вознаграждения (внешнюю — в сравнении с работниками других организаций; внутреннюю — с коллегами);
- › психологически признаваемый людьми как справедливый, разрыв в заработной плате между высшими и низшими должностями составляет 7–8 раз (в России он официально составляет в среднем более 16 раз, а неофициально — гораздо больше, не говоря об отдельных случаях, когда он доходит до многих сотен раз);
- › индивидуализация для различных категорий работников.

Заработная плата может быть изменена в результате периодического пересмотра ее уровня (индивидуального или общего по стране, региону, отрасли), должностных перемещений; компенсации инфляции, роста производительности, социальных конфликтов, ситуации на рынке труда.

Общими тенденциями в оплате труда в крупных западных фирмах являются:

- установление ее выше среднего уровня + материальные стимулы + льготы;
- гарантия значительной части заработка (после некоего порога выработки, ниже которого работника увольняют), вне зависимости от уровня производительности;
- акцент на самостоятельном учете рабочего времени;
- применение практики участия в прибылях;
- индивидуализация определения размеров минимальной заработной платы каждого работника с учетом его заслуг и пр.

При разработке политики в области заработной платы учитывается, что:

- › человек, как правило, всегда не удовлетворен любой оплатой и ожидает более высокой, так как не может точно определить цену своей трудовой активности и возможных альтернатив. Поэтому рост вознаграждения лишь на ограниченное время стимулирует производительность, затем возникает ожидание дальнейшего его увеличения, а стимулирующее значение прежнего уровня падает;
- › занижение уровня заработной платы не приносит экономии, поскольку имеет результатом увольнение квалифицированных работников, но излишне высокая заработная плата привлекает некачественную рабочую силу;
- › люди неодинаково ценят данное — одна и та же оплата оказывает на них разное влияние, а ее личностное восприятие свойственно переносить на других: например, руководитель, считая, что платит много, полагает, что работники должны иметь такое же мнение;
- › при общем низком уровне заработной платы ее незначительное повышение не стимулирует рост качества труда, поскольку с точки зрения работников заработная плата остается низкой;
- › нужно всегда принимать во внимание внутреннее вознаграждение, например чувство удовлетворенности;
- › рост заработной платы каждого сотрудника должен быть выгоден остальным.

НАДБАВКИ И ДОПЛАТЫ

Доплаты выполняют исключительно компенсационную функцию. Их объектами могут быть повышенная интенсивность труда, работа за границами установленной продолжительности рабочего времени, в условиях, отклоняющихся от нормальных, в выходные и праздничные дни, ночное время и т. д.

Некоторые надбавки и доплаты являются обязательными и должны выплачиваться в строго установленном законом размере (как правило, те, которые связаны с особыми условиями труда, неблагоприятными факторами производства); другие организация может вводить по своему усмотрению, закрепляя в своих локальных нормативных актах и тексте трудового договора.

Надбавки и доплаты позволяют обеспечивать бóльшую индивидуализацию оплаты.

Стимулирующие надбавки не связаны с возложением на работников дополнительных обязанностей помимо тех, которые обозначены в договоре, и выплачиваются с целью вознаградить их за конкретные заслуги или особые характеристики, в частности за профессиональное мастерство, длительный и непрерывный стаж, высокую индивидуальную квалификацию и производительность, выполнение особо важных работ, классность, знание иностранного языка, ученую степень или звание и пр. Надбавки устанавливаются также авторам рационализаторских предложений в области техники, технологии и организации труда. Их источник — экономия на затратах, до 90% которой может направляться на эти цели.

На отечественных предприятиях, например, для мастеров, начальников цехов, специалистов, обеспечивающих выполнение плана и высокое качество продукции, а также для конструкторов за выполнение особо важных работ они могут составлять до 50% должностного оклада. Надбавки за профессиональное мастерство могут устанавливаться за счет экономии фонда заработной платы для III разряда до 12% тарифной ставки, для IV — до 16% тарифной ставки, для V — до 20% тарифной ставки и для VI — до 24% тарифной ставки (при этом обязательно высокое качество работы).

Компенсационные надбавки (доплаты) устанавливаются с целью сократить текучесть сотрудников на работах с особыми условиями труда.

За работу в вечернее время — обычно на уровне 20%, в ночное время 20–40%, а в некоторых отраслях, особенно со скользящим графиком, до 75%.

За работу в неблагоприятных условиях (разделенный день, многосменный режим, ночная работа, тяжесть, напряженность и пр.). Перечень этих работ определяется Правительством.

За масштабность и сложность работы, руководство подчиненными.

За совмещение профессий (например, руководство бригадой), выполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы (здесь имеет место расширение зон обслуживания и дополнительные затраты труда).

Считается целесообразным установить минимум загруженности рабочего дня как основу доплат в размере 70%, а величину самих доплат — до 30% тарифной ставки. В то же время администрация должна организовывать работу таким образом, чтобы каждый выполнял свои трудовые обязанности, предусмотренные контрактом. При отсутствии нагрузки на полный рабочий день, работникам может быть дано с их согласия другое задание, которое не подлежит дополнительной оплате.

За особые условия работы: сезонность, отдаленность (вахтовым способом), многосменный режим, разъездной характер, сверхнормальную продолжительность (сверхурочные), в выходные, праздники, повышенную интенсивность,

МОДЕЛИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

В зависимости от способов исчисления различаются несколько моделей заработной платы. Наиболее известной, существующей во многих странах, является тарифная, представленная в совокупности нормативных материалов, с помощью которых устанавливается ее уровень для различных категорий работников. Она предполагает зависимость основного вознаграждения от сложности и интенсивности труда, полученного результата.

Ее элементами являются нормы труда (выработки, численности, обслуживания, качества) и нормы оплаты (часовые, дневные, месячные тарифные ставки), тарифно-квалификационные справочники, схемы должностных окладов, штатные расписания, расценки, а также надбавки, доплаты, гарантированные компенсационные выплаты, учитывающие особые условия трудового процесса.

ТК РФ содержит перечень основных государственных гарантий по оплате труда, в частности ее минимальный месячный размер у неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда, устанавливаемый Правительством (работник в соответствии с ТК РФ не может получать меньше, а только больше). Исходя из минимальной заработной платы, рассчитывается минимальный размер тарифной ставки для первого разряда.

В состав минимальной заработной платы не включаются надбавки, премии и иные поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и пр.

Тарифная ставка есть фиксированный абсолютный размер оплаты работника за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности (квалификации) за единицу времени — час, день, месяц (оклад). Она определяется на основе *тарификации* (отнесения видов труда к тарифным разрядам в зависимости от сложности работ). Тарификация производится с учетом Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

От тарифного нужно отличать квалификационный разряд, отражающий уровень профессиональной подготовки самого работника вне связи с выполняемой работой, присваиваемый по результатам аттестации.

Эти инструменты определяют исходные размеры вознаграждения за выполненную работу, которые возрастают по мере увеличения разряда.

Оплата труда работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании (кроме сотрудников органов государственного управления), осуществляется на основе Единой тарифной сетки (ЕТС). Она представляет собой совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от их сложности и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов, организованных в виде таблицы с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого (низшего) разряда, где каждому из них присвоен свой тарифный коэффициент. Размер тарифной ставки первого разряда — базовый. Он исходит из величины минимальной заработной платы.

Рабочие относятся в ЕТС к разрядам с 1-го по 8-й, технические исполнители — со 2-го по 5-й; специалисты — с 4-го по 13-й, руководители и высококвалифицированные специалисты — с 13-го по 18-й, в частности специалисты с учеными степенями и званиями — с 14 по 17-й. На производственных предприятиях для рабочих применяется в основном 6-разрядная сетка, различающаяся в зависимости от условий работы, предусматривающая тарифные ставки для оплаты труда сельщиков и повременщиков.

Разряды, присваиваемые рабочим, а также должностные оклады руководителей, специалистов и служащих устанавливаются в контрактах, договорах и приказах по организации.

Соотношение тарифных ставок крайних разрядов получило название *диапазона* тарифной сетки. Практика показывает, что для усиления мотивации в рамках разрядов целесообразно устанавливать вилки не менее 80%.

Коэффициенты, начиная со второго, показывают, насколько тарифная ставка данного разряда выше тарифной ставки предыдущего. Необходимо использовать принцип абсолютного и относительного нарастания величины коэффициента.

Тарифные сетки, в которых абсолютная и относительная разница между тарифными коэффициентами увеличивается от разряда к разряду, что повышает заинтересованность работников в росте квалификации, считаются прогрессивными.

Оптимальная доля тарифа в заработной плате сегодня плате составляет для России 65–70% (на Западе до 90%). Высокая доля переменной части заработка увеличивает гибкость организации в кризисных ситуациях. В то же время вознаграждение на основе тарифной модели мало зависит от конечных результатов ее работы.

Тарифная модель, в свою очередь, подразделяется на несколько форм и систем, использование которых зависит от сферы деятельности организации, особенности технологических процессов, трудовых операций и т. п.

При *повременной форме* величина заработка зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Обычно она применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих,

результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению либо не требуют его вовсе.

В настоящее время 70–80% рабочих в развитых странах переведены на повременную оплату, что улучшает психологический климат в коллективе, снижает число трудовых конфликтов, вызываемых частым пересмотром сдельных расценок.

У повременной формы заработной платы существует две системы: простая повременная и повременная премиальная.

Условиями эффективности применения повременной оплаты труда являются:

- › правильное присвоение тарифных разрядов с учетом квалификации, сложности работы, и должностных окладов в соответствии с выполняемыми обязанностями и деловыми качествами;
- › рациональное распределение работы между исполнителями с учетом их опыта, профессии, квалификации;
- › использование обоснованных норм и нормативов, регламентирующих организацию труда (нормы выработки, численности и пр.);
- › надлежащий табельный учет фактически отработанного времени.

В основе штатно-окладной системы оплаты труда находится квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих и схемы должностных окладов.

Тарифно- (окладно-) аттестационная система предполагает сочетание тарифа (оклада) и персональных (индивидуальных) надбавок к нему, выводимых на основе аттестации рабочих мест и самих работников. Поскольку оклад (вознаграждение за выполнение некоторого набора функций; занятие определенной должности; обладание знаниями), по существу, представляет собой месячную тарифную ставку, речь идет о варианте обычной повременно-премиальной системы.

Мотивирующими моментами в рамках повременной заработной платы являются премии, выплачиваемые одновременно за достижения в труде и выполнение особо важных работ, по итогам года, за выслугу лет. Выбор показателей, условий и сроков премирования должен учитывать задачи, стоящие перед каждым подразделением, коллективом и отдельным работником.

При *сдельной форме* оплаты труда заработок зависит от количества единиц фактически произведенной продукции или затрат времени на ее изготовление. Он исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и норм времени.

Условия применения сдельной оплаты труда: наличие научно-обоснованных норм; возможность точно измерить и учесть результат; отсутствие возможности отрицательного влияния работников на технологию, рациональность и качество работы (в погоне за большей выработкой их могут нарушать); использование величины выработки как основного показателя и надлежащий ее учет.

Выгодами сдельной заработной платы для работодателей являются простота, отсутствие необходимости постоянного надзора за исполнителями, легкость

контроля производственных затрат. Однако она не позволяет в нужной степени отслеживать качество, которым работники могут пренебрегать в погоне за количественными показателями.

Исполнители же могут планировать свои заработки в краткосрочной перспективе и регулировать темп операций в соответствии с уровнем оплаты, который хотят иметь. В то же время в погоне за заработком они могут излишне интенсифицировать трудовые усилия в ущерб безопасности и здоровью.

В отличие от повременной формы, подразделяющейся на две системы (простую и премиальную), у сдельной их значительно больше.

В зависимости от способа организации труда сдельная заработная плата бывает индивидуальной (если возможен точный учет затрат и результатов каждого работника) и коллективной, когда вознаграждение каждого зависит от общих результатов.

Если заработная плата начисляется за непосредственные усилия данного лица, она является прямой, а если в зависимости от результатов, полученных теми, на кого он работает, — косвенной.

При прямой (индивидуальной и коллективной) сдельной заработной плате ее величина определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции. Заработок рабочего в этом случае рассчитывается путем произведения расценки на фактическое количество изготовленной продукции.

Индивидуальная сдельная используется там, где люди, либо трудятся самостоятельно, либо совместно выполняют одинаковую по квалификации работу. Она не увязывает заработок с успехами коллектива, поэтому сегодня часто заменяется выплатами фиксированных комиссионных сумм от каждой проданной единицы товара, процента от маржи по контракту; объема реализации, базовой зарплаты при выполнении плана по реализации и т. п.

Коллективная сдельная применяется там, где лица разной квалификации и специальности порознь или совместно в бригаде работают над сложным комплексным объектом и связаны конечным результатом. Она эффективна в случаях, если коллектив стабилен и сплочен; навыки разнообразны и близки по уровню; имеет место четкое понимание целей и стандартов деятельности, роли и ответственности каждого в успехе, широкое совмещение профессий, взаимозаменяемость работников.

Коллективное вознаграждение предполагает определение независимо от фактических трудозатрат и численности работников единого фиксированного (обычно месячного) фонда заработной платы для всей бригады (подразделения).

Когда труд рабочих, выполняющих общее задание, строго разделен, распределение фонда заработной платы чаще всего происходит традиционным способом (с учетом отработанного времени и квалификации) по индивидуальным расценкам, а премирование — по единым показателям в зависимости от их достижения (возможны индивидуальные надбавки).

Коллективная форма оплаты труда бывает связана с так называемым бригадным подрядом. Суть последнего состоит в том, что за бригадой закрепляется необходимое оборудование и технические средства; устанавливается взаимная ответственность ее участников и администрации за выполнение условий договора, а заработная плата начисляется на основе единого наряда по конечным результатам.

В качестве инструмента распределения коллективного заработка применяется коэффициент трудового участия (КТУ), устанавливаемый ежемесячно для каждого общим собранием бригады. КТУ учитывает индивидуальную производительность труда, его сложность и качество, соблюдение трудовой и производственной дисциплины и пр.

С помощью КТУ распределяются фонд заработной платы, сдельный приработок, все виды премий и материального поощрения, экономия фонда заработной платы за счет сокращения численности, не использованная на доплаты за совмещение профессий, единовременные вознаграждения успешно работающим лицам (плохо работающим выплачивается минимум).

Используя КТУ, можно корректировать (за упущения в отрицательную сторону; за достижения — в положительную) заработную плату каждого.

Таблица 37.1

Пример коэффициентов трудового участия

№ п/п	Критерии оценки трудового участия	КТУ
1.	Базовый коэффициент	1
2.	Критерии оценки, увеличивающие КТУ	
2.1	Высокое качество работ	1,2–1,4
2.2	Сокращение сроков выполнения задания за счет рационального использования рабочего времени	1,1–1,3
2.3	Повышение производительности труда и сокращение нормы времени (за счет рациональных предложений, передовых методов труда, рациональной организации)	1,3–1,5
2.4	Выполнение смежных операций, совмещение профессий, помощь другим членам бригады	1,1–1,2
2.5	Выполнение более сложных операций, работ на сложных машинах	1,1–1,3
3.	Критерии оценки, снижающие КТУ	
3.1	Невыполнение производственных заданий и нормы выработки, низкая производительность труда, отставание от общего темпа коллективного труда	0,7–0,9
3.2	Брак в работе по вине рабочего, снижение качества	0,6–0,7
3.3	Невыполнение в срок распоряжений бригадира (мастера), вызвавшее снижение выработки бригады или ухудшение качества выполнения работ	0,6–0,7
3.4	Нарушение правил эксплуатации машин и механизмов, вызвавшее простой бригады или рабочего	0,6–0,8
3.5	Бесхозяйственное (небрежное) отношение к инструменту, инвентарю, приспособлениям	0,8–0,9
3.6	Нарушение правил техники безопасности или противопожарной безопасности	0,6

Окончание табл. 37.1

№ п/п	Критерии оценки трудового участия	КТУ
3.7	Появление на работе в нетрезвом виде, вызвавшее отстранение от работы	0,5
3.8	Прогоул	0–0,5
3.9	Опоздание на работу, нарушение трудовой дисциплины	0,5–0,7
3.10	Привлечение к административной ответственности, мерам общественного воздействия и др.	0,8–0,9

В то же время распределение заработка на основе КТУ является сложной процедурой, допускающей возможность несоответствия вознаграждения вкладу, что приводит к демотивации работников. Поэтому на практике используется смешанный вариант: должностной оклад + групповая составляющая. Оно может происходить и поровну, если квалификация работников и выполняемые задания одинаковы.

Косвенная сдельная (индивидуальная и коллективная) обычно применяется в отношении вспомогательных работников, обслуживающих других, оплачиваемых по прямым сдельным расценкам, и определяется результатами их труда.

Помимо прямой сдельной с целью усиления мотивации может использоваться сдельная премиальная, сдельная прогрессивная и аккордная системы заработной платы.

При сдельно-прогрессивной в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее — по нарастающим (степень их нарастания определяется с помощью специальной, как правило, трехступенчатой шкалы с «крутизной» ступеней, зависящей от сложности решаемых задач). Такая система целесообразна, когда нужно обеспечить срочное выполнение важного задания, но требует сложных расчетов и создает опасность неоправданного роста фонда заработной платы.

При сдельно-регрессивной системе заработной платы, применяющейся на Западе, заработки растут медленнее, чем производительность. Она применяется на работах с высокой долей ручного труда, когда сложно или невозможно рассчитать обоснованные нормы. Здесь гарантируется повременная оплата по тарифной ставке, если выработка не достигла обусловленного минимума. Но величина тарифной ставки исходит из опыта прежних лет, а поэтому не обладает достаточной точностью.

Аккордная система оплаты труда представляет собой разновидность сдельной, когда расценка определяется на объем работы, а не на отдельные ее элементы, и в ряде случаев может дополняться премией.

Исследования показали, что в целом эффективность сдельной работы имеет место в среднем в 15% случаев.

Бестарифная модель, близкая к коллективной сдельной, не имеет установленных тарифных ставок, в том числе и минимальной, и исходит из того, что заработная плата каждого работника, представляющая собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда, зависит от его квалификационного уровня (КУ), коэффициента трудового участия (КТУ) и от-

рабочего времени. Ее применение целесообразно прежде всего там, где трудовой коллектив несет солидарную ответственность за результаты работы (в основном в относительно небольших коллективах с устойчивым составом участников).

Особенностью модели является установление соотношений в оплате труда работников в виде вилок с широким диапазоном, что дает возможность сократить количество оснований для премирования, усложняющих расчеты.

Комиссионная модель оплаты труда (появилась в конце XIX в. в Англии в сфере торговли), состоящая в том, что вознаграждение устанавливается в виде фиксированной доли дохода, который работники принесли организации, предназначена для тех, кто трудится по соглашениям и договорам.

Модель «плавающих окладов», применяющаяся для руководителей и специалистов, ориентируется на результаты работы их подчиненных или тех, кого они консультируют, изменяясь ежемесячно в соответствии с колебаниями производительности, объема выполненных работ и др.

Модель заработной платы по ставке трудового вознаграждения (обычно устанавливается в проценте от суммы контракта) используется в организациях, оказывающих консультативные и сервисные услуги в области научно-технических разработок.

Контрактная модель оплаты труда распространена в основном в сфере науки и высшего образования, а в ряде случаев на предприятиях для рабочих. В контракте устанавливаются индивидуальные условия трудовой деятельности на определенный срок (обычно от года до 5 лет).

СИСТЕМА ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ

Заработная плата эффективно выполняет стимулирующую функцию при дополнении системой премирования (из прибыли или за счет экономии затрат).

Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях. Ее уровень по итогам года обычно определяется заранее и корректируется в соответствии с достижениями сотрудника.

Для того чтобы она играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как показал Ф. Тейлор, должна быть не менее 30% основного заработка. Современная практика говорит, что для низовых менеджеров она должна составлять в среднем 12%, на промежуточном уровне управления — 25% и на высшем — 45% его размера.

Основанием для премирования могут служить новые разработки; успешная работа по предотвращению тех или иных проблем, увеличение производительности, прибыли, эффективное использование ресурсов, снижение затрат; высокое качество продукции; исключительные заслуги перед организацией и пр.

Рабочие обычно премируются за достижение 1–2 показателей; служащие и специалисты — 2–3.

Премии, в зависимости от конкретной ситуации, бывают пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам — *акцентирующими* или *нивелирующими*. При акцентировании выплаты растут быстрее результата, а при нивелировании — медленнее (на практике существуют самые различные их комбинации).

Так, в рамках системы *отрицательного стимулирования* нивелируются передовики, а акцентируются отстающие. Это позволяет подтянуть последних до нужного уровня. При *положительном стимулировании*, наоборот, акцентируются передовики, что выводит организацию на наивысшие стандарты деятельности.

Общими принципами премирования являются:

- > своевременное вознаграждение любых, самых малых успехов;
- > психологическая ощутимость и потенциальная неограниченность величины премии;
- > ясность связи между результатами и выплатами, обеспечиваемая минимальным разрывом во времени между ними (оптимальны ежемесячные премии);
- > оптимальная частота выплат (но регулярные выплаты психологически рассматриваются как заработная плата);
- > учет индивидуальных особенностей субъекта, который может не реагировать на вознаграждение или его изменение вследствие недостаточности величины;
- > пересмотр критериев премирования в связи с изменением условий деятельности организации, ее экономического положения.

В то же время нужно иметь в виду, что премии:

- > действительны лишь до определенных пределов;
- > недостаточно учитывают особенности конкретного трудового процесса, могут не охватывать весь объем работ, поскольку многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях;
- > не всегда соответствуют личному вкладу работника, так как ограниченные средства для их выплаты чаще всего распределяются пропорционально окладу;
- > лишь на короткое время вызывают трудовой энтузиазм, поскольку к ним быстро привыкают, и их размеры приходится постоянно увеличивать;
- > человек никогда не будет удовлетворен вознаграждением, ибо невозможно точно определить его справедливую величину;
- > если в прошлом в определенной ситуации следовало вознаграждение, люди могут пытаться любой ценой ее воссоздать искусственно;
- > работников аппарата можно вознаграждать только за точное выполнение должностных обязанностей, так как они не оказывают непосредственное влияние на конкретные результаты.

СИСТЕМЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В СТРАНАХ ЗАПАДА

В течение последнего столетия на Западе сформировалось достаточно много систем заработной платы, которые во главу угла ставили результаты работы. Рассмотрим основные из них.

Исторически первой была *система Тейлора* с дифференцированной сдельной ставкой, которая при невыполнении норм составляла 0,8; при выполнении и перевыполнении 1,1–1,3.

Система Хелси предполагает, что заработок состоит из двух частей; в основе первой лежит фиксированная часовая ставка, определяемая, исходя из прошлых условий труда (в этом ее основной недостаток) и фактически затраченного рабочего времени; вторую составляет сдельный приработок (или премия) за то, что фактическая их величина оказалась меньше нормативной, определяемой тарифной ставкой, сэкономленным временем и коэффициентом, показывающим, какая доля этого времени оплачивается (от 0,3 до 0,7, но чаще всего — 0,5).

Система Роуэна устанавливает на выполнение работы определенную норму времени и, если работник не справился с ней, гарантирует повременную ставку. Вознаграждение составляет долю этой ставки, пропорциональную времени, которое удалось сэкономить, определяемую разностью между фактическими и нормативными его затратами, отнесенной к нормативным.

Система Барта с вибрирующим распределением гарантирует сохранение установленного заработка только при выполнении нормы. Величина выплат определяется умножением тарифной ставки на квадратный корень из произведения величины нормативных и фактических затрат времени.

Система Меррика предполагает, что при выполнении задания до 60% работнику грозит увольнение; при выработке в размере 61–83% задания он получает ставку; при 81–100% — 1,1 ставки; более 100% — 1,2 ставки.

Система Гантта основана на комбинировании переменной и сдельной оплаты в зависимости от достигнутой производительности труда. При выполнении задания менее 100% применяется повременная оплата по низким ставкам; при перевыполнении — сдельная оплата по повышенной расценке.

Эмпирические системы заработной платы (Эмерсона, Бигелоу, Кнаппеля и др.) различаются коэффициентами корректировки ставки при повышении степени выполнения норм. Эти коэффициенты определяются эмпирически и на каждый процент роста эффективности и составляют 1–1,25%. Так, в системе Эмерсона при росте выработки от 67–75% до 100% нормы оплата происходит по повышающимся до 20–25% тарифным ставкам. Корректировка оплаты делается обычно на основе отклонения средненедельных или среднемесячных показателей от нормативов.

В *системе Бедо* рабочему оплачивается только фактически выполненная работа, которая выражена в единицах Бедо (нормо-минутах). При достижении им нормальной выработки 60 Бедо в час (максимально допустимая 100 Бедо), что является его прямой обязанностью, ему гарантируется часовая тарифная ставка повременщика, которая значительно меньше ставки сдельщика. При перевыполнении этой нормы заработная плата исчисляется на основе расчетной ставки сдельщика, превышающей ставку повременщика на 20–25%. Система построена так, что перевыполнение норм возможно только за счет интенсификации труда.

Система контролируемой дневной выработки. В ее рамках часовая тарифная ставка пересматривается раз в квартал (полугодие), повышаясь или понижаясь

в зависимости от выполнения норм, эффективности использования рабочего времени, соблюдения трудовой дисциплины, совмещения профессий. Каждый из этих факторов оценивается отдельно, а затем интегрируется в общую оценку, влияющую на тарифную ставку.

В *премиальных системах* размеры премий иногда ставятся в зависимость не от частных факторов, а от обобщающего показателя эффективности использования всех производственных ресурсов (производительность труда, себестоимость, прибыль); эти системы называются всефакторными.

Система Ракера, разработанная в конце 1940-х гг., предполагает премирование работников за увеличение доли добавленной стоимости (амортизация + заработная плата + процент от прибыли и внешние выплаты, приходящиеся на единицу заработной платы) по сравнению со «стандартом Ракера» (средний показатель за 3–7 лет, чья величина по годам достаточно устойчива). Система применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет рационализации расхода материальных ресурсов.

Система Инпрошейр основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск планового объема продукции. Для ее определения фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом, полученным в результате деления общего количества отработанных человеко-часов на количество единиц произведенной продукции). Если фактическое количество человеко-часов меньше него, работникам выплачивается премия.

При выпуске нескольких видов продукции определяется общая нормативная трудоемкость и с ней сопоставляется фактическая, и если она меньше норматива, работникам выплачивается премия, отражающая половину сэкономленного времени.

Одновременно устанавливается пороговый уровень роста производительности труда (обычно 30%), при превышении которого пересматриваются нормы выработки. Фактически сэкономленные «сверхнормативные» часы при этом суммируются, и оплата их откладывается до того времени, когда рост производительности труда снова окажется ниже нового порогового уровня.

Недостаток системы состоит в том, что базовый норматив определяется существующими условиями производства и при технических изменениях его необходимо пересматривать.

Система Скэнлона (была разработана в середине 1930-х гг.) основана на том, что полученная в результате повышения производительности труда экономия ежемесячно делится в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для них, 1/5 направляется в резервный фонд, а остальная сумма распределяется между ними в зависимости от их трудового вклада. Это должно стимулировать их к активному участию в управлении и поиску путей снижения доли издержек на заработную плату в себестоимости, и поэтому целесообразно к применению там, где велика доля живого труда.

Сегодня на Западе происходит активный поиск новых систем заработной платы, учитывающих, с одной стороны, рост значения квалификации, знаний и пр., а с другой, необходимость индивидуализации вознаграждения, связанного, насколько возможно, с усилиями работника (личными показателями эффективности, компетентностью, вкладом, навыками и в какой-то степени со сроком службы).

Индивидуализация заработной платы достигается, прежде всего, за счет применения ее гибких систем и новых походов к формированию. Ее обычно используют там, где существует простая иерархия видов деятельности, необходима значительная гибкость при определении уровня вознаграждения, результат может быть напрямую связан с усилиями и способностями отдельного лица, не наносится ущерб работе группы. Это позволяет тем, кто делает больший вклад, платить больше, лучше мотивировать людей; привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников.

Зависимая оплата может консолидироваться с базовой или выплачиваться в виде премий. Ее иногда определяют как «переменную» или «плату за риск», которую необходимо всякий раз зарабатывать заново, в отличие от консолидированной, обычно сохраняющейся до тех пор, пока человек остается на данном рабочем месте и показывает удовлетворительные результаты.

Модель заработной платы «в зависимости от срока службы» предлагает фиксированную прибавку за непрерывный стаж (но ее могут и снять за неудовлетворительные результаты) через каждые 2 года — по 10%, но в целом обычно не более 30%. В некоторых организациях государственного сектора существует «ограничитель заслуг» («merit bag»), который не позволяет после определенного момента получать надбавку. Последнее объясняется тем, что со временем резервы роста эффективности, обусловленные опытом работы в данной должности, исчерпываются.

Подобная модель не всегда учитывает реальный вклад работников, не стимулирует высокие показатели, поскольку исходит из того, что результаты растут исключительно по мере накопления опыта.

Наиболее распространена в странах Запада заработная плата, зависящая от вклада (от показателей труда и компетентности). Она предусматривает вознаграждение работников за достигнутые ими в прошлом результаты и компетентность, продемонстрированную в процессе выполнения задания (обеспечивает будущий успех). Модель реализуется в форме консолидированного повышения заработной платы в рамках определенной вилки, и бонусов. Это, с одной стороны, стимулирует эффективное выполнение должностных обязанностей, а с другой — заботу о коллективных интересах.

Оплата, ориентированная на компетентность, основывается на системе общих (применимы к целому ряду функций) и специфических (для реализации отдельных из них) способностей и подразумевает, что люди, достигшие определенного уровня компетентности, продолжат эффективно работать и в будущем (оплата, ориентированная на результаты работы, смотрит назад, являясь вознаграждением за прошлые достижения). Подобная модель, не получившая

широкого распространения, в наибольшей степени подходит организациям, которые делают акцент на гибкости, адаптивности и непрерывном развитии.

Близка к этой системе *модель оплаты за рост квалификации*. Основу ее составляет количество набранных условных «единиц квалификации», характеризующих сумму знаний и навыков, необходимых для выполнения данной работы, или те, которыми человек владеет вообще. По мнению специалистов, средний работник в состоянии освоить 5 «единиц квалификации», затратив на каждую 7,5 месяца, приобретая которые он получает надбавку. Расходы на обучение и оплату труда компенсируются ростом производительности и качества. Данная система считается справедливой, обеспечивающей большую заинтересованность, удовлетворенность трудом, снижение текучести кадров и потерь рабочего времени.

Оплата, ориентированная на навыки (способ действия, доведенный до автоматизма, благодаря практике), связана с количеством, разнообразием и степенью совершенства тех из них (при условии, что они действительно необходимы), которые работник может применять как на данном, так и на более высоком организационном уровне, а также с их совершенствованием. Индивидуам платят именно за эффективное применение навыков, а не за работу, которую они выполняют. Хотя теоретически модель предполагает оплату только необходимых навыков, на практике оплачиваются все, что увеличивает затраты на рабочую силу, профессиональное обучение и сертификацию.

Изначально этот вид оплаты применялся лишь к рабочим промышленных предприятий, но затем ее распространили на сферы розничной торговли, сбыта, общественного питания и пр.

Сегодня речь идет уже и о *плате за знания* (за мастерство), необходимые для работы в должностях рядовых специалистов, которые могут получать больше, чем их руководители (трудность состоит в том, чтобы определить, какие именно знания поощряются).

Система оплаты с учетом заслуг ставит вознаграждение в зависимость как от количества и качества труда (характеризуется разрядом работы), так и от профессиональных и личных качеств работника, отражаемых в его разряде. Распределение премиального фонда происходит в данном случае пропорционально *партисипативной зарплате* (исключает оплату работников, проходящих испытания, выплаты за отпуска, праздничные дни, время отсутствия на работе по личным причинам). Система эффективна там, где велика доля живого труда.

В целом большинство современных западных систем заработной платы являются дифференцированными:

- › либо имеет место *прямая сдельная заработная плата с гарантированной повременной ставкой* (оплата по тарифу за отработанные часы происходит в том случае, если производительность труда не достигает установленного уровня, а при его превышении зарплата растет в соответствии с производительностью);
- › либо вводится *прогрессивная зависимость оплаты от производительности* в виде системы «высокого нормо-часа» или «высокой сдельной ставки»,

когда рабочий оплачивается пропорционально количеству изготовленной продукции или коэффициенту выполнения норм по повышенной тарифной ставке. То есть, в сущности, речь идет об отечественном аналоге сдельно-прогрессивной системы оплаты труда.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Вознаграждение высших руководителей устанавливается собственником с учетом следующих обстоятельств:

- уровня квалификации и опыта работы в соответствующей должности;
- преобладания переменной части вознаграждения, ее гибкого изменения и роста в связи с должностным продвижением;
- замедления роста окладов с возрастом, так как в начале карьеры нарастание опыта и ответственности, а также потребностей происходит более быстрыми темпами;
- зависимости набора элементов компенсационного пакета от перспектив работы данного руководителя в организации;
- повышения за истекший период конкурентоспособности организации и конечных результатов, достигнутых в результате его усилий.

Элементами вознаграждения руководителей высшего звена являются:

- 1) базовый оклад, который обычно устанавливается на уровне чуть выше рыночного для данной категории лиц;
- 2) премии (до 70% базового оклада) за рост прибыли, рыночной стоимости компании и пр.;
- 3) опцион на акции в проценте от базового оклада (право их купить в любой момент в будущем по льготной цене 95–100% от действовавшей в момент его предоставления, если их курс будет расти быстрее ожидаемого);
- 4) схемы долевого участия, согласно которым участников предварительно награждают бесплатными (фантомными) акциями (начисляются в штуках), переходящими в их собственность по истечению срока контракта (через 3–5 лет) при условии достижения оговоренных целей (при частичном достижении — неполное вознаграждение). Иногда за них приходится отработать еще один срок, однако при этом необходимые результаты уже не оговариваются;
- 5) привилегии. Автомобиль с водителем (охранником), медобслуживание, юридические услуги, возможность использования самолета, яхты; членство в клубах, бесплатное питание по высшему разряду, обучение и пр.;
- 6) бонус наличностью или акциями в зависимости от размера полученной прибыли;
- 7) отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты (*тантъемы*), так называемые золотые наручники, обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера в прибыльности;
- 8) «золотой парашют» — крупные выплаты при необходимости досрочного ухода на пенсию.

Условно существует два подхода к непосредственному решению проблемы оплаты труда высших руководителей:

- 1) англо-американский (к нему тяготеет и Россия), в рамках которого их оклад составляет незначительную долю (20–25%) по сравнению с другими их доходами, многократно превышающими зарплату рядовых сотрудников;
- 2) западноевропейский и японский, где основной ее формой остается оклад, на который не влияют реальные результаты деятельности организации.

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ СОТРУДНИКОВ

Грейдинг (грейдинг), т. е. ранжирование должностей, широко распространено на Западе. Его цель состоит в создании вертикальной структуры должностных разрядов — грейдов (англ. grade — класс, ранг) и отнесении к ним всех должностей в соответствии со сложностью и напряженностью труда, его условиям, уровнем квалификации сотрудников, их ценностью для организации. Каждый грейд, в свою очередь, включает несколько ступеней, по которым сотрудник может продвигаться, повышая уровень компетентности.

Сегодня система оплаты труда на основе грейдов рассматривается экспертами как наиболее эффективная со всех точек зрения. Грейды кладутся в основу тарифной сетки, определения ценности конкретного участка работы, заработной платы новых сотрудников и пересмотре ее для существующих, сопоставления их с рыночным уровнем, формирования индивидуальной мотивации сотрудников к повышению квалификации и поддержанию высокого уровня профессионализма. Необходимость в грейдинге возникает при отсутствии в организации объективной основы определения уровней заработной платы, отражающей ее специфику, надежных инструментов управления карьерой и пр.

Первая попытка грейдинга была, по-видимому, осуществлена Петром Первым в «Табели о рангах». Присваиваемый в соответствии с ней чин давал возможность получения дворянства, что невозможно было купить за деньги. Но это было основа социальной, а не материальной мотивации людей.

В процессе грейдинга все должности проходят оценку по нескольким параметрам, объединенным в три группы:

- 1) знания и навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей;
- 2) умение эффективно решать проблемы;
- 3) способность принятия решений в рамках имеющихся полномочий и ограничений.

Сначала происходит распределение должностей, рабочих мест и конкретных специалистов по степени их значимости для организации. Затем с учетом упомянутых факторов осуществляется их балльная оценка экспертами (руководителями и независимыми консультантами) по каждой позиции и на основе

этого выводится ее среднее арифметическое значение, после чего путем ранжирования происходит определение грейдов.

Обычно на первом по значимости уровне оказываются управленческие должности, затем должности, приносящие доход, а следом — должности служащих (юристы, менеджеры и т. д.).

В соответствии с результатами грейдирования, сопоставления их с рыночными условиями, определяется, индексируется и при необходимости корректируется заработная плата сотрудников, компенсации и льготы, социальный пакет.

При этом для каждой группы должностей устанавливается минимальная и максимальная границы базового оклада, а также процент премии за достижение 100%-ной результативности. В целом в результате применения системы грейдирования экономия расходов на ЧР может составить от 10 до 50%.

В «Русале» размер получаемого оклада зависит от выполнения норм, которым присвоены определенные рейтинги. Например, для рабочего совокупный рейтинг складывается из следующих параметров: соблюдение правил и норм охраны труда и промышленной безопасности (рейтинг — 30%), выполнение планового задания (45%), прием/сдача смены (5%), рациональное использование рабочего времени (20%). Сотрудник получит 100% оклада в том случае, если все нормы были выполнены безупречно.

Грейдирование помогает оптимизировать структуру средних и крупных организаций, повысить эффективность управления фондом заработной платы (чем больше сотрудников в организации, тем она может быть выше), обеспечивает независимую оценку работников на предмет их соответствия занимаемым ими должностям, устранение из штата лиц, привыкших не зарабатывать, а получать.

Но для небольших и (или) быстрорастущих организаций применять эту систему экономически нецелесообразно, поскольку она требует значительных затрат на разработку и внедрение, поддержание в рабочем состоянии; привлечения множества экспертов из заинтересованных подразделений; отслеживания большого числа факторов и взаимосвязей; решения широкого круга организационных, финансовых, психологических и иных проблем, в том числе справедливой оценки параметров, трудно поддающихся формализации и т. п. Не подходит она и для инновационных и исследовательских организаций, где в основу заработной платы кладутся навыки и компетентность.

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ГРЕЙДИРОВАНИЯ

Настоящая система грейдов основана на балльно-факторных методах и сложных математических расчетах. Основными из них являются следующие методы.

Метод разрядов состоит в попарном сравнении несколькими экспертами выполняющихся в организации работ, которые ранжируются в соответствии с их усредненными оценками, на основе чего составляется их итоговый список в порядке убывания значимости. С его помощью определяются разряды как для данных, так и для аналогичных или близких по содержанию работ, вилки окладов для каждой из них и средней заработной платы для данной категории

работников, а затем с учетом состояния рынка труда и абсолютной ценности рабочих мест — ее конкретная величина. Ранжирование при этом проводится, как правило, по какому-то одному фактору, например, сложности. Метод используется в небольших организациях или подразделениях.

В более сложном варианте, исходя из степени важности, ответственности, интенсивности, условий труда и т. п., работы распределяются 10–16 группам, составляются их описания и определяются требования к исполнителям. Для каждой группы устанавливаются тарифные разряды, соответствующие им тарифные ставки и их вилки. Это позволяет более справедливо оплачивать труд в пределах одного разряда в зависимости от статуса работника и качества труда.

Метод классификации работ похож на ранжирование, но отличается от него последовательностью шагов: сначала определяется уровень зарплаты, а затем критерии, с помощью которых работа анализируется и разбивается на категории (основная, вспомогательная, обслуживающая, административная) и подкатегории (по группам должностей). В рамках каждой из подкатегорий должности группируются в несколько классов (у сотрудников одинакового класса должна быть и одинаковая заработная плата) на основании таких характеристик, как:

- › реализация простых рутинных функций с использованием основных административных процедур;
- › реализация более сложных, в том числе нерутинных функций, включая и анализ данных для составления отчетов. При этом сотрудникам предоставляется определенная свобода, поскольку их возможные ошибки серьезных последствий не имеют;
- › регулярно повторяющаяся сложная управленческая деятельность, связанная с ответственностью за небольшое количество работников. Здесь уже ошибки могут иметь серьезные и дорогостоящие последствия;
- › работа, требующая либо постоянной смены видов деятельности, либо высокой квалификации и большого опыта, вносящая заметный вклад в достижение целей и связанная со значительной ответственностью, когда ошибки могут иметь тяжелые последствия.

Преимущество метода состоит в разбиении всех должностей по взаимосвязанным группам, а недостаток — в сложности сопоставления отдельных видов деятельности.

Балльный метод (считается наиболее объективным) основывается на выделении ключевых факторов рабочего места (должности), соответствующих специфике оцениваемой группы работ и особенностям организации (подразделения). Каждый фактор оценивается по своей важности (в процентах) и по уровню сложности (в баллах) с помощью соответствующего классификатора.

Эксперты проводят анализ выполняемых операций, на основе которого комиссия отбирает факторы (например, образование, физические усилия, ответственность), которые будут использоваться как стандарты при измерении ценности работы. При этом каждый фактор характеризуется несколькими уровнями (степенями) сложности (выраженности), обусловленными особенностями работы (чем шире диапазон требований, тем больше число уровней).

Затем комиссия на основе должностных инструкций распределяет общее число используемых баллов (обычно от 500 до 1000) по соответствующим уровням.

Итоговая оценка должности (рабочего места) в баллах происходит путем перемножения уровня сложности и степени важности по каждому фактору с их последующим суммированием. На основании этого составляется рейтинг рабочих мест (должностей), что дает возможность определить величину заработной платы для каждого из них.

Таблица 37.2

Пример распределения 500 баллов (сумма значений – 100%)

Фактор	Значение (важность) в %	Уровень сложности (выраженности) фактора				
		1	2	3	4	5
А	а %	50	100	150	200	250
Б	б %	30	70	110	150	—
В	с %	12	24	36	48	60
Г	д %	8	24	40	—	—

I РУКОВОДИТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

ДОКУМЕНТЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ НАЧИСЛЕНИЯ И ВЫПЛАТЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКАМ

Расчетно-платежная ведомость (форма № Т-49), расчетная ведомость (форма № Т-51), платежная ведомость (форма № Т-53) применяются для расчета и выплаты заработной платы работникам организации. При применении расчетно-платежной ведомости по форме № Т-49 другие расчетные и платежные документы по формам № Т-51 и Т-53 не составляются. На работников, получающих заработную плату с применением платежных карт, составляется только расчетная ведомость, а расчетно-платежная и платежная ведомости не составляются. Ведомости составляются в одном экземпляре в бухгалтерии.

На титульном листе расчетно-платежной ведомости (форма № Т-49) и платежной ведомости (форма № Т-53) указывается общая сумма, подлежащая выплате. Разрешение на выплату заработной платы подписывается руководителем организации или уполномоченным им на это лицом. В конце ведомости указываются суммы выплаченной и депонированной заработной платы.

1	2	3	4	5		6		7		8		14	15	16	17	18	19			21	22	23														
				Должн.	Взнош.	Правд.	Истор.	Истор.	Истор.	за	в						подпись																			
за текущий месяц (по данным отчета)																						за предыдущий месяц			за предыдущий квартал			за предыдущий полугодие			за предыдущий год			за предыдущий финансовый год		
Итого																																				

Выплате присвоены: Домик № _____ от № _____ г. (подпись) _____

Расходный кассовый ордер № _____ от № _____ г. (подпись) _____

Бухгалтер: (подпись) _____

По настоящей платежной ведомости
 Выплатена сумма _____ руб. _____ коп. (подпись) _____

Идентифицирована сумма _____ руб. _____ коп. (подпись) _____

Записка-расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) (форма № Т-61) применяется для учета и расчета причитающейся заработной платы и других выплат работнику при прекращении действия трудового договора. Составляется сотрудником кадровой службы или уполномоченным им на это лицом. Расчет причитающейся заработной платы и других выплат производится работником бухгалтерии.

Унифицированная форма № Т-61
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 №1

наименование организации _____	Форма по ОКУД	Код
	по ОКПО	0301052
	Трудовой договор	номер
		дата

Номер документа	Дата составления

ЗАПИСКА-РАСЧЕТ
при прекращении (расторжении)
трудоого договора с работником (увольнении)

Табельный номер

Трудовой договор прекращен (работник уволен) _____ не нужно зачеркнуть « ____ » _____ 20 ____ г.

Приказом (распоряжением) от « ____ » _____ 20 ____ года № _____

Использовано авансом _____ дней отпуска за период работы с « ____ » _____ 20 ____ г.

Не использовано _____ дней отпуска за период работы по « ____ » _____ 20 ____ г.

Работник кадровой службы _____

_____ _____ _____

должность личная подпись расшифровка подписи

« ____ » _____ 20 ____ г.

Расчет оплаты отпуска

Расчетный период		Выплаты, учитываемые при исчислении среднего заработка, руб.
год	месяц	
1	2	3
Итого		

Количество		Средний дневной (часовой) заработок, руб.
календарных дней расчетного периода	часов расчетного периода	
4	5	6

Количество дней отпуска		Сумма за отпуск, руб.
использовано авансом	не использовано	
7	8	9

Расчет выплат

Начислено, руб.				Удержано, руб.			Задолженность, руб.		Причитается к выплате сумма, руб.
			всего	налог на доходы		всего	за организацией	за работником	
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

К выплате сумма _____ прописью _____ руб. ____ коп.
 (_____ руб. ____ коп.)
цифрами
 по платежной ведомости (расходному ордеру) № _____ от « ____ » _____ 20 ____ г.

Бухгалтер _____
личная подпись расшифровка подписи

МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- Потребность и ее разновидности
- Связь потребностей и мотивов
- Мотивационный механизм, его разновидности и принципы построения
- Элементы мотивационного механизма
- Стимулирование
- Экономические стимулы
- Неэкономические методы стимулирования
- Социальная политика организации
- Участие работников в прибыли, управлении, капитале

ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ

Важнейшей задачей служб является УЧР формирование системы мотивации, которая сможет побуждать работников к эффективному труду.

Мотивация (термин введен А. Шопенгауэром в начале XX в. от лат. motivation, в конечном счете связан с movement — движение) есть одна из основных функций управления. Кроме того, это сам процесс побуждения индивида или группы к действиям в интересах организации путем создания условий для удовлетворения с помощью внутреннего и внешнего вознаграждения имеющихся у них *потребностей*.

В отличие от мотивации, демотивация — материальные (например, сокращение премиальных выплат) и дисциплинарные (выговор) меры, показывающие сотруднику, что его действия не соответствуют ожиданиям руководителя и призванные подтолкнуть его к пересмотру своего поведения и указать пути к исправлению ситуации. Поскольку в результате их применения тот может уволиться (что не всегда желательно), они должны быть своевременными, адекватными и соответствующими трудовому законодательству.

Наиболее важными принципами мотивации сегодня являются создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений; обратная

связь; равные возможности для занятия должности и ее сохранение; защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда; справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями.

Система мотивации эволюционирует от принципов эгалитаризма, оплаты за должность и за явку на работу, к принципу оплаты за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации. Все это предполагает более высокий уровень управления человеческими ресурсами.

В то же время между мотивацией и эффективной деятельностью человека нет однозначной связи, так как здесь вторгаются много случайностей и субъективных обстоятельств, таких, например, как настроение работника в данный момент, понимание им ситуации, влияние третьих лиц.

Потребность как основа мотивации рассматривается в двух аспектах: как объект внешней среды, на который направлено внимание субъекта, и как особое состояние психики, проявляющееся в виде его определенного отношения этому объекту (влечение, желание, хотение). Она является отражением в сознании человека нехватки чего-то необходимого ему или желаемого в данный момент (либо избытка ненужного, лишнего, вредного), вызывающих дискомфорт, как противоречие между тем, что требуется, и тем, чего нет, или есть сверх необходимости. Переживание дискомфорта влияет на чувства, образ мышления и поведения людей, направляет их деятельность на его преодоление. Неудовлетворенные потребности делают человека раздражительным и эмоционально неустойчивым, могут полностью подчинить его себе.

Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Об их существовании можно узнать только по поведению человека, причем зачастую лишь в определенной ситуации.

Рассмотрим основные позиции классификации потребностей.

Во-первых, потребности можно разделить на *первичные*, обеспечивающие выживаемость человека, например, в пище, воде и пр., и *вторичные*, способствующие развитию личности (в общении, доминировании, избегании неудач, обучении, уважении и пр.). Вторичные появились позже и воспринимаются субъективно как не столь насущные (чем выше уровень потребности, тем менее важна она для выживания, тем дальше может быть отодвинуто ее удовлетворение), но сегодня они более чем первичные, которые в развитых странах уже удовлетворены, становятся первостепенными в деле мотивации индивидов.

Нужно иметь в виду, что в любом обществе действует закон возвышения потребностей, предполагающий увеличение числа объектов, способных на более высоком уровне удовлетворять ту из потребностей, которая является генетически исходной.

Во-вторых, потребности бывают *естественными* (в пище, воде и т. п.) и *социальными*, обусловленными тем, что человек живет в обществе (в признании, славе).

В-третьих, потребности могут проявляться открыто, например, в поведении человека, то есть быть *явными*, или оставаться до поры *скрытыми* (ла-

тентными), переживаемыми лишь на психическом уровне, например, в виде фантазий.

В-четвертых, потребности бывают *осозанными* и не *осозанными*. Последние можно определенным способом пробудить (именно те производители, которые смогут их выявить и первыми предложить способ удовлетворения, вправду рассчитывать на самую высокую прибыль). В свете этого можно говорить о *рефлекторных* потребностях, которые пробудить практически невозможно, *внушаемых* (они пассивно осознаются, но не влияют на поведение) и *активных*, определяющих поступки индивида.

В-пятых, потребности могут быть *врожденными* (в безопасности) и *приобретенными* в результате воспитания (в предметах искусства).

В-шестых, потребности делятся на *позитивные* и *негативные* (например, в избегании наказания).

В-седьмых, потребности относятся к *материальным* и *нематериальным*.

В-восьмых, потребности можно разделить по уровням:

- > *минимальный* обеспечивает выживание;
- > *нормальный* поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в потребительском бюджете);
- > *уровень роскоши*, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

Потребности в объектах демонстративного потребления получили название *искусственных*.

В-девятым, потребности могут быть общими, свойственными всем, и уникальными, присущими только данному субъекту.

В-десятым, с точки зрения особенности восприятия потребности можно разделить на неощущаемые (неосознаваемые); осознаваемые (ощущаемые); полностью осознаваемые (понимаемые).

Необходимость удовлетворения потребностей побуждает человека к активным действиям. Причем, хотя в каждый данный момент обычно доминирует одна какая-то потребность, деятельность человека стимулируется не только ею, но и многими другими, которые порой трудно идентифицировать.

В то же время потребность как таковая далеко не всегда становится внутренней побудительной причиной, то есть *мотивом* активной человеческой деятельности. Это происходит лишь в том случае, если ее удовлетворение находится ниже некоего приемлемого уровня, что значительно повышает внутреннее психологическое напряжение субъекта, которое начинает искать для себя выход (удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает). Превращение потребности в мотив получило название *актуализации*.

Мотив как состояние предрасположенности, склонности действовать с целью удовлетворения потребностей, стремление получить определенные блага, существует в двух формах:

- 1) сиюминутное желание, неосозанный порыв (если речь идет о низших потребностях);

- 2) устойчивое, положительное эмоциональное отношение или осознанное стремление, намерение (интерес) в случае, если речь идет об удовлетворении потребностей высшего уровня.

Но потребность и мотив все же относительно самостоятельные, хотя и генетически связанные явления. Во-первых, за одним мотивом могут стоять несколько потребностей (в то же время их число, особенно базовых, сравнительно ограничено, зато мотивов — бесконечное множество). Во-вторых, в формировании мотивов участвуют эмоции и темперамент.

Мотивы, как и потребности, могут быть представлены в виде иерархии, зависимости от того, что более значимо в данный момент.

Выделяют следующие виды мотивов.

1. *Трудовой* (ориентация на заработок). Он формируется частично до начала профессиональной деятельности путем усвоения соответствующих морально-этических норм, а частично — в результате личного участия в ней, что может иметь место только тогда, когда труд оказывается основным источником получения благ. Если таковым служат статусные различия, принадлежность к привилегированной социальной группе и пр., формируются иные мотивы поведения людей.

2. *Профессиональный* (заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, самовыражении).

3. *Властный* (занятие высокой административной должности).

4. *Идейный* (готовность трудиться ради общего блага).

5. *Хозяйский* (стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства).

6. *Творческий* (поиск нового).

7. *Коллективистский* (работа в команде — особенно характерен для восточных культур).

8. *Люмпенизированный* (упор на уравнительность).

9. *Мотив-каприз*, основан на прихотях, аффективных вспышках и т. д.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует *мотивационную структуру* их личности. У каждого человека она индивидуальна и обусловлена множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и пр. Мотивационная структура достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и коррекции, например, в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения. Сотрудникам службы УЧР ее очень важно знать.

Готовность действовать под влиянием мотивов называется *мотивированностью*. Она характеризуется направленностью (определяется внутренним миром работника, набором стимулов, способных удовлетворить его потребности, ситуацией); силой (проявляется в величии усилий, усердия, которые прилагаются для осуществления намерения); устойчивостью, отражающей сохранение или изменение интенсивности прилагаемых усилий; продолжительностью во времени (существует кратко- и долгосрочная мотивация). Сила мотива в наибольшей

степени зависит от эмоционального сопровождения. Поэтому трудовая деятельность должна сопровождаться положительными эмоциями, формирование которых — важная задача службы УЧР.

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ И ЕГО ЭЛЕМЕНТЫ

Механизм есть система элементов и взаимодействий, обеспечивающих возможность целенаправленной деятельности. Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название *мотивационного*. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного *воздействия* на человека (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней *психологической предрасположенности* к той или иной деятельности.

Более образованные, занимающие высокое положение лица, имеющие высокие заработки, ориентированы на внутренние факторы мотивации, по сравнению с теми, кто занимает низкое положение.

Между внешней и внутренней мотивацией имеют место достаточно сложные отношения. Так, реализация внешних мотивов может усиливать внутренние, а реализация последних — привести к формированию новых — новых внешних. В то же время гипертрофия внутренней мотивации может вести к снижению роли внешней, когда человек настолько поглощен самим процессом деятельности и получает от нее столь сильное удовлетворение, что вознаграждение отходит на второй план. Но, если внешнее вознаграждение чрезвычайно высоко и не пропорционально реальному вкладу работника, происходит снижение его интереса к процессу деятельности и переключение на внешние факторы мотивации. Поэтому настоящий эффект можно получить только при гармоничном взаимодействии внешней и внутренней мотивации.

Задача мотивационного механизма — формирование или активизация мотивированности, то есть состояния личности, определяющего активность действий человека в конкретной ситуации с учетом типа его личности (примитивного, экономического, социального, духовного).

Выделяют следующие разновидности мотивационного механизма.

1. Традиционный. Работники действуют под влиянием распоряжения, убеждения, внушения, информирования, эмоционального влияния, иногда манипулирования со стороны руководителя, потому что считают их правильными (априори он не может ошибаться) и действуют по привычке.

2. Этический. Основой является чувство долга, вера в Бога. Такой механизм эффективен большей частью в чрезвычайных обстоятельствах.

3. Принудительный. Основан на подчинении власти, угрозам. Находит применение преимущественно в бюрократических и военизированных структурах.

4. Корпоративный. Работники мотивированы приверженностью к коллективу, организации. Однако это может порождать групповой эгоизм, круговую поруку. С другой стороны, анонимность индивидуального труда, его неразличи-

мость в общем продукте, отсутствие прямой связи личных усилий и итогового результата снижает или разрушает индивидуальную мотивацию.

5. **Экономический.** Основывается на индивидуальных и коллективных материальных интересах.

6. **Социальный.** Основан на стремлении людей к межличностному взаимодействию.

Принципами построения мотивационного механизма считаются простота, понятность, возможность корректировки.

На практике мотивировать людей можно, используя внутреннее и внешнее побуждение и внешнее принуждение. Здесь возможны следующие варианты:

- › использование, с одной стороны, внутренней предрасположенности к определенным действиям, а с другой — внешнего побуждения и принуждения, т. е. всего набора рычагов;
- › использование внешнего побуждения и принуждения, то есть только стимулирования в его обеих формах;
- › использование исключительно принуждения, иными словами, внешнего отрицательного механизма мотивации;
- › использование внутренней предрасположенности и внешнего побуждения, когда применяется внутренний и внешний положительный механизм мотивации (характерна для фирм Японии);
- › использование внутренней предрасположенности и принуждения, когда применялся внутренний положительный и внешний отрицательный мотивационный механизм (было свойственно экономике СССР).

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние мотивы (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным мотивам (побуждению), а те, в свою очередь, иметь приоритет перед внешними отрицательными мотивами (принуждением).

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

1) *притязания* — привычный или желаемый, определяющий поведение, уровень удовлетворения потребностей. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то, скорее всего, потребности не превращаются в мотивы;

2) *ожидания* — субъективная оценка личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия;

3) *установки* — психологическая предрасположенность человека к определенной деятельности, тем или иным поступкам в конкретной ситуации. На их основе люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания. Подобрав работника с заданным уровнем установок, можно легче добиться желаемого поведения;

4) *оценки* — характеристики степени возможного достижения результата (скажем, успешно пройти тестирование, собеседование) или удовлетворения потребностей;

5) *интерес* — сознательное стремление к чему-либо (например, к определенной работе, должности);

б) *стимулы* (лат. stimulus — заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных) — блага, возможности, угрозы (антистимулы) и пр., находящиеся вовне субъекта, с помощью которых можно удовлетворить (ограничить удовлетворение) его потребности. Стимулы, как и мотивы, бывают индивидуальными и групповыми.

Основная задача стимулов состоит в том, чтобы интенсифицировать процесс превращения потребностей в мотивы, активизирующие деятельность, трансформирующие в нее имеющиеся в сознании установки. Поименование стимулов мотивы можно активизировать с помощью инструктирования, информирования и пр.

Действие механизма мотивации выглядит примерно следующим образом: при возникновении импульсов, идущих от потребностей, человек анализирует ситуацию с учетом ожиданий, притязаний, стимулов, ценностей, требуемых затрат, возможностей, перспектив и пр., актуализирует осознанно или неосознанно мотивы и начинает действовать (или продолжает бездействовать). При этом степень его мотивированности определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализации, эмоциональным сопровождением, силой мотива, а также возможными внешними манипуляциями.

СТИМУЛИРОВАНИЕ

Стимулирование есть метод воздействия на трудовое поведение работников с помощью внешних средств — стимулов (поощрения или санкций), которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения потребностей. В экстремальных условиях потребность в стимулировании возрастает.

Стимулирование дополняет внутренний механизм мотивации, основанный на психологической предрасположенности человека к определенным действиям. Оно направлено на формирование необходимых установок и поощрение позитивного поведения или устранение последствий и профилактику негативного и помогает каждому максимизировать личный успех (но в нормальной ситуации повышенная личная производительность может быть достигнута либо за счет индивидуальных способностей, либо за счет нарушений технологии, техники безопасности, применения ошибочных норм).

Опыт показывает, что чем чаще имеет место стимулирование — тем чаще будут повторяться нужные действия, а влияние стимулов оказывается тем сильнее, чем меньше период времени их действия и чем больше человек нуждается в соответствующих благах.

Стимулирование может быть:

- > *актуальным* (текущим), осуществляемым с помощью заработной платы, и *перспективным* (с помощью возможности карьеры, участия в собственности);

- › *дифференцированным* (один стимул воздействует на многие аспекты деятельности, но по-разному) и *недифференцированным* (каждая цель требуют специального стимулирования);
- › *жестким* (основано на *принуждении* людей к определенным действиям), примером которого служит сдельная заработная плата, или оплата за конечный результат; его цель — не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено заданиями;
- › *мягким* (основано на *внешнем побуждении к деятельности*), чьим инструментом служит, например, социальный пакет;
- › прямым и опосредованным. *Опосредованное является безадресным. Оно предполагает* формирование определенных условий труда в организации: психологического климата, организационной культуры, стиля руководства и пр. отношений между рабочими и руководителями. *Прямые стимулы направлены на конкретных лиц и группы и могут быть материальными и нематериальными.*

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ

Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте). Они относятся к потребностям, удовлетворяющимся с помощью благ и услуг, приобретаемых за деньги.

Зарплата как таковая мотивирует, если работник вообще заинтересован в деньгах, вознаграждение ощутимо повышает доход и выплачивается «по горячим следам». При этом нужно, чтобы работник знал, сколько мог заработать и сколько заработал фактически.

Но чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, ибо принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Против него направлены:

- › стремление к благотворительности;
- › эффект насыщения потребностей (даже престижность потребления стимулирует лишь до определенных пределов);
- › субъективное восприятие полезности материальных благ и, в частности, денег;
- › психология коллективных действий (при совместной работе группа может заставить отдельных участников ограничить свою трудовую активность и стремление к повышенным заработкам, если остальные не в состоянии выполнить нормы);
- › невозможность достичь с помощью денег многих важных целей (например, в личной жизни). Наоборот, зачастую ради этого приходится жертвовать материальной выгодой;

- › иррациональность поведения людей, находящегося помимо разума под воздействием привычек и подсознательных механизмов, например, внутреннего неприятия риска;
- › эффект дохода. Он заключается в том, что в молодости притязания людей растут, ибо в первую очередь оценивается доход, который можно заработать, особенно если он велик. Однако при достижении достаточно высокого уровня материального благосостояния притязания снижаются. Со временем значение денег как средства мотивации падает, и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта, поскольку у работника возникает желание иметь больше свободного времени (эффекту дохода противоположен эффект его замещения, когда наемный работник в свободное время может на стороне заработать больше).

К недостаткам материального стимулирования относят возможность несоответствия премий личному вкладу, их распределение пропорционально окладу; невозможность охвата ими (как и штрафными санкциями) всех видов работ; слабый учет особенностей трудовой деятельности и пр.

НЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

К неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и морально-психологические. Возможность их все более широкого применения обусловлена тем, что работники имеют интересы, связанные не только с получением материального вознаграждения: в частности, достичь высоких результатов; всегда хорошо выполнять свои обязанности, реализовать личные и профессиональные цели; иметь содержательную работу; сделать карьеру; обрести признание и уважение со стороны руководства и коллег; не подвергнуться наказанию (страх — самый грубый стимул, заставляющий людей работать, так как он губит инициативу).

Организационные методы стимулирования включают в себя следующее.

1. *Формирование чувства принадлежности организации и привлечение к участию в ее делах* (работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера, делегируются полномочия).

2. *Обеспечение возможности приобрести новые знания и навыки*, что придает дополнительную уверенность в завтрашнем дне.

3. *Обогащение труда*, заключающееся в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда — каждый по возможности должен быть «сам себе шефом».

4. *Четкое и обстоятельное объяснение исполнителям поставленных задач*, важности их действий.

5. *Информирование их о достигнутых ими результатах*.

6. *Доверие* (свобода планирования на рабочем месте, гибкий график работы, возможность самостоятельного выбора решений, включение в группу по разрешению конфликта, свободный доступ к информации, не имеющей прямого отношения к работе).

7. *Участие в управлении*, в рамках которого принимаются решения об осуществлении производственного процесса, условиях и организации труда, профессиональном обучении, распоряжении социальными фондами; может быть наложение вето на решения администрации по системам оплаты труда, условиям и порядку выхода на пенсию, увольнений и пр.

В то же время к организационным методам стимулирования можно отнести принуждение (властный стимул) — прямое требование согласиться с решением администрации при несогласии с ним.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующее.

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы *профессиональную гордость* за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы их ценность, важность для кого-то. Для этого задание должно быть реально выполнимым, но содержать известную долю риска.

2. *Присутствие вызова*, обеспечение возможностей каждому на рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, добиться успеха.

Если у человека мотивация к достижению успеха превышает мотивацию избежать поражения — он реалистичен, берется за дело, где успеха можно добиться не менее чем в половине случаев. Удача его стимулирует, повышает вероятность успеха, а неудача его разочаровывает; каждый успех он воспринимает как залог будущего успеха, а каждую неудачу — как крушение надежд. Если мотивация избежать поражения выше мотивации к успеху, он никогда не возьмется за дело с неопределенными результатами. Боязнь социального поражения приводит его к отказу от 100% верного дела.

3. *Признание*, которое может быть личным и публичным.

Суть *личного признания* состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность ошутить свою значимость. В нашей стране такая практика широкого распространения еще не получила.

Публичное признание призвано стимулировать не только данного субъекта, но и коллектив.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации за добросовестное образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение эффективности труда, улучшение качества результатов и т. п. работники, помимо выдачи премии и ценных подарков, могут получить благодарность, почетную грамоту, быть представленными к званию лучшего по профессии, отмечены иным способом в соответствии правилами внутреннего трудового распорядка, уставами (занесение в Книгу почета, на Доску почета и т. п.).

За особые трудовые заслуги работники представляются в вышестоящие органы к поощрению, награждению орденами и медалями, почетными грамотами, нагрудными значками, присвоению почетных званий и званий.

Признание призвано стимулировать не только данного субъекта, но и других, а поэтому должно восприниматься коллективом как справедливое. Представители высшего звена управления обязательно должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения, хотя бы по телефону контактировать с передовиками. Только в этом случае система поощрения будет действенной.

4. *Высокие или трудные цели*, которые рассматриваются людьми как «вызов их способностям»; воодушевляют их на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Они подкрепляются такими инструментами, как лозунги, призывы, установки.

5. *Атмосфера взаимного уважения, доверия*, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; признание, внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе к человеку и его личным проблемам.

6. *Предоставление всем равных возможностей* вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг, ликвидация зон, запретных для критики.

7. *Свобода* планирования собственной работы, возможность самостоятельно выбора решений, доступа к информации, не имеющей отношения к заданию.

8. *Стимулирование влиянием* — включение в совет директоров, комитеты, жюри, аттестационные комиссии, группы по разрешению конфликта, различные советы (партиципативное управление).

И в заключение необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о *продвижении в должности*, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный мотив).

Однако этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

При этом допустимо соединение нескольких мер, например, материального и морального стимулирования.

Нужно иметь в виду, что после 5 лет ни один из перечисленных организационных и морально-психологических факторов не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Социальная политика как часть политики в области управления ЧР, зачатки которой появились еще в XVIII веке, определяет направления оказания услуг

социального характера в организации (совокупность всех услуг, которые предоставляются сотрудникам и членам их семей помимо заработной платы на основе закона, тарифного соглашения или добровольно) и методы управления ими.

Функции социальной политики:

- > улучшение отношений между работодателями и работниками;
- > создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности и привлечение новых сотрудников;
- > стимулирование трудовой активности;
- > формирование у сотрудников приверженности организации.

Зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики позволяет составить примерный укрупненный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах.

Под льготами понимают преимущества, дополнительные права, предоставляемые действующим и бывшим работникам организации по определенным основаниям для их дополнительной социальной поддержки. Они призваны компенсировать пробелы в деле удовлетворения жизненно важных потребностей людей.

Социальные льготы осуществляются в рамках внутрифирменного социального страхования в виде различных программ помощи и льготного обслуживания. Сегодня в России расходы на них составляют около 30% фонда заработной платы.

Их предоставление производится сверх обязательных выплат по инициативе руководства организации либо на основе тарифных соглашений между администрацией и советом трудового коллектива и имеет целью:

- > повышение ответственности сотрудников перед организацией;
- > предоставление помощи нуждающимся и обеспечение возможности удовлетворения актуальных потребностей;
- > демонстрация заботы организации, желающей сформировать стабильный кадровый состав и быть привлекательной как работодатель, о работниках, повышающая ее имидж;
- > предоставление эффективных с точки зрения налогообложения возможностей получения вознаграждения, снижающих налоговые обязательства и пр.

Услуги, составляющие социальный пакет, должны быть действительно нужными, способствовать решению проблем сотрудников, негативно влияющих на результаты работы, а организация должна быть в состоянии предоставлять их с лучшим соотношением цены и качества, чем предлагает рынок. В то же время ее расходы в целом не должны существенно увеличиться, а в идеале — остаться прежними.

Обычно размер социального пакета дифференцируется в зависимости от статуса и должности сотрудника, стажа работы в организации, принадлежности к определенным защищаемым группам, результатов аттестации, оценки личного вклада и пр., но у сотрудника не должно возникать ощущения несправедливости, распределения благ.

Конкретными элементами социального пакета могут быть:

- > бесплатное питание, лечебные и профилактические мероприятия;
- > премии за непосещение врача (за здоровый образ жизни), оплата медицинской и личной страховки;
- > особый режим труда и отдыха; дополнительные отпускные;
- > предоставление возможности купить товары со скидкой, пользоваться автомобилем организации (разной степени престижности);
- > оплата проезда к месту работы и по городу, бензин для автомобиля;
- > дополнительные пенсионные взносы и специальные пенсионные программы за счет фондов организации;
- > обеспечение личной безопасности в отношении случаев сокращения штатов;
- > финансовое содействие, помощь (кредиты или субсидии при покупке жилья и других дорогостоящих объектов, акций организации);
- > оплачиваемое освобождение от работы (при вступлении в брак, смерти родителей и т. п.); материальная помощь в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (денежные суммы или подарки);
- > субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение стоимости телефонных разговоров, предоставление кредитных карт;
- > предоставление на льготных условиях возможности пользования служебными квартирами, домами отдыха, санаториями, детскими оздоровительными лагерями, детскими дошкольными учреждениями;
- > компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам и всем сотрудникам перед праздниками;
- > дотации и пособия по нетрудоспособности; единовременное вознаграждение пенсионеров;
- > оплата обучения, повышения квалификации, учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях) и пр.

При этом существует две категории такого рода услуг и льгот: общие, предназначенные для всех работников (например, различные виды страхования, оплата транспортных расходов, бесплатное питание), и дополнительные, дифференцированные в зависимости от статуса (например, предоставление кредитов, ссуд на личные нужды, покупку жилья). Это позволяет избегать уравниловки — сотрудники высокого ранга или заслуженные лица вправе получать больше благ, чем остальные.

Для представителей высшего руководства это может быть медицинское страхование их и членов семьи в максимальном объеме; оплата питания по высшему разряду; служебный автомобиль с водителем; бесплатная мобильная связь; большой кабинет; гибкий график работы; оплата аренды квартиры; длительный отпуск; оплата транспортных расходов в бизнес-классе; зарубежные стажировки; оздоровительные абонементы и пр.

Для среднего управленческого персонала речь может идти о медицинском страховании их и членов семьи по второй категории; об оплате обычных обедов; мобильной связи; транспортных расходов; обучения на курсах (при наличии служебной необходимости), спортивно-досуговых мероприятий; о частичных льготах к отпуску.

Для низовых руководителей и специалистов может быть предложена медицинская страховка по третьей категории, оплата обедов, подарки к праздникам; материальная помощь к отпуску; приглашение в отдельных случаях на корпоративные мероприятия.

Частью социальной политики организации являются общефирменные мероприятия — праздники, например, посвященные выпуску новой модели продукции, дни предприятия, экскурсионные поездки, оплачиваемые централизованные обеды. Их задача состоит в обеспечении хорошего отдыха сотрудников, устранении накопившейся усталости, сплочении, развитии командного духа, формировании позитивной организационной культуры.

Гарантии — это средства, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений.

Иногда используется «компенсация по принципу кафетерия», когда работники могут выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений по своему усмотрению.

СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

Современной формой стимулирования являются *участие в предпринимательстве*, включающее участие в управлении, участие в прибыли, участие в собственности.

Впервые участие в прибыли стало практиковаться в XIX веке. В 1843 г. владелец мебельной фабрики Жан Леклер распределил ее между своими 44 работниками, исходя из их годового заработка в 12 266 франков золотом. Это была революционная идея. Он считал, что лучше отдать работниками 50 из 100 франков, чем оставить себе только 25. В СССР подобная система стала применяться с 1965 г.

Участие в прибыли есть способ разделения ее *дополнительного прироста*, полученного за счет усилий работников, между ними и компанией. При этом им может доставаться в виде премий и других выплат до 75% соответствующей суммы. Это укрепляет преданность организации, гордость за нее, сигнализирует о перспективах, обеспечивает ориентацию на повышение эффективности и качества, ориентирует на требуемые типы поведения.

В то же время системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать рост производства.

Существует множество вариантов системы участия в прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной организации, охватывающих их целиком или отдельные подразделения и группы работников.

Распределение дополнительной прибыли может происходить в виде:

- › разовой выплаты ее части наличными в конце года (до 5–6 месячных окладов); отложенных премий («золотые наручники»), которые выплачивают-

ся через 2–5 лет после начала выпуска продукции с учетом ее коммерческого успеха, премии за экономию; бонусов — разовых единовременных выплат (1–2 раза в год).

Условиями участия в прибылях являются:

- › вовлечение работников в принятие решений, в том числе в дело разработки самой премиальной системы;
- › использование нескольких систем распределения прибыли;
- › определение размера премии в зависимости от показателей, на которые работник может влиять.

На Западе специальные соглашения между работниками и администрацией об их участии в прибылях заключаются на 3–5 лет (для предприятий с числом занятых более 100 чел. для штатных работников такая практика обязательна).

Суммы, предназначенные на эти цели, блокируются в специальных фондах (деблокировка допускается в чрезвычайных ситуациях) и освобождаются от налогов (величина налоговых льгот зависит от срока блокировки, нормы отчислений, результатов деятельности; налогом облагается остаток неиспользованных средств или деньги в случае их разблокировки). Сюда же поступают и дивиденды с акций. Эти средства предприятие может инвестировать. Управление рабочим фондами осуществляет совет из представителей работников, банки и пр.

У фирм, использующих практику участия в прибылях, эффективность выше на треть, а если одновременно имеет место участие в управлении — почти на половину.

Система участия в прибыли ограничена тем, что не все факторы ее роста зависят от работника; кроме того, у него есть риск потерять доход, так что одновременно может иметь место и «участие в убытках».

Участие в собственности (капитале) путем социального акционирования (покупка на льготных условиях акций) может обеспечиваться за счет:

- › продажи сотрудникам по твердым ценам акций на сумму до 15% полной суммы заработной платы и премии (фирме это ничего не стоит, зато привязывает к ней работников, поскольку юридически их совладельцами те становятся не сразу, а порой никогда, так как акции при досрочном уходе возвращаются);
- › планов трудового накопления (администрация кладет на счет работника определенную сумму, на которую впоследствии покупаются акции);
- › предоставления права выкупа акций (опцион) в определенный период по льготным ценам;
- › передачи акций с ограничениями (при досрочном уходе возвращаются);
- › награждения акциями по достижении определенных целей (при частичном достижении цели имеет место неполное вознаграждение);
- › надления фантомными акциями (работнику начисляется определенное число акций, а в обусловленное (любое) время выплачивается их рыночная стоимость); используются вместе с системой опционов, чтобы обеспечить руководителей средствами для покупки акций, заработанных в ее рамках;

- › акции по итогам деятельности за рост доходов на них в течение 3–5 лет (применяется по отношению к высшим менеджерам).

Участие в собственности (капитале) добровольно. Может осуществляться параллельно с участием в прибыли.

В США с 1974 г. действует Программа акционерной собственности для рабочих и служащих (ESOP), которая предполагает, что компания создает доверительный фонд, где каждый работник имеет счет. Затем она вносит на него вновь эмитированные акции или деньги на покупку акций прежних выпусков. Часто для этого банки предоставляют займы. Туда могут быть проданы акции лицами, желающими выйти из дела. В ее рамках компании на заемные средства приобретают на первичном или вторичном рынке. Совладельцами фонда могут стать рабочие и служащие. Причем 70% участников должны быть низко или среднеоплачиваемыми лицами или им принадлежать не менее 70% ценных бумаг. Государство устанавливает налоговые льготы фирмам, участвующим в программе. Суммы, зарезервированные в фонде на 3–5 лет, освобождаются от налогов. Выплаты по ссудам уменьшают налогооблагаемую прибыль фирмы. Программы применяются уже во всех европейских странах.

Передача акций рабочим и служащим в целом способствует росту качества труда, удовлетворенности им, увеличению производительности. Но, поскольку существует возможность падения цены акций, а следовательно, снижения их стимулирующей роли, участие в собственности требуется умело сочетать с другими формами.

Наделение сотрудников правами собственности имеет два преимущества. Во-первых, те из них, кто становятся совладельцами компании, нейтрализуют конфликт между трудом и капиталом в той степени, в которой они сами представляют интересы того и другого. Во-вторых, они склонны тревожиться о ее долгосрочных планах.

Благодаря наделению собственностью сотрудники получают дополнительные гарантии стабильного положения на случай спада, доступ к контролю управленцев, увеличивают шансы сделать карьеру, получают дополнительные средства для социальных выплат, увеличивается преданность фирме.

Согласно обследованиям, в течение первого года после внедрения подобной системы производительность труда в «Ксероксе» и «Проктер энд Гэмбел» возросла на 30–50%.

- Содержательные концепции мотивации (патерналистская, Ф. Тейлора, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, К. Альдерфера, К. Мадсена, Ф. Герцберга)
- Процессные концепции мотивации (В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера, Дж. Адамса, Э. Лока, В. Скиннера, А. Аткинсона)

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

В XX столетии западными учеными проделана значительная работа по выяснению того, с помощью каких мер можно повысить эффективность трудовой деятельности наемных работников. Относительно решения этой проблемы сложились две группы концепций, дополняющих друг друга. *Содержательные* делают упор на то, *какие* именно потребности побуждают людей проявлять активность в труде. *Процессные* раскрывают, *при каких условиях и каким образом* это становится возможным. Иными словами, они объясняют *действие механизма мотивации*.

Выводы всех концепций (с учетом изменений, произошедших в мире с момента их появления) с той или иной степенью эффективности применяются в процессе УЧР, поэтому сотрудникам и руководителям соответствующих служб о них нужно иметь представление.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ И ВЫТЕКАЮЩИЕ ИЗ НИХ РЕКОМЕНДАЦИИ

Исторически возникшая первой патерналистская концепция предполагает, что люди готовы работать, если им гарантируется вознаграждение, зависящее, однако, не от достигнутых результатов, а от стажа работы в организации, исполнительности, послушания администрации. Гарантированность вознаграждения снижает текучесть кадров, но не оказывает прямого воздействия на производительность. Такой подход вполне применим сегодня в бюрократических и военизированных организациях на низовых уровнях управления.

Ф. Тейлор считал, что труд не предусмотрен биологической природой человека, поэтому люди работают только вследствие необходимости, причем каждый старается работать как можно меньше, а получать как можно больше; в ответ на что предприниматели должны поступать обратным образом — «платить поменьше, а требовать больше». Он предположил, что, поскольку людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, им нужно дать возможность зарабатывать деньги.

В основу своей модели он положил систему норм расходования времени на каждый вид работ или отдельных операций, выведенных на основе наблюдений за действиями наиболее сильных и сноровистых работников. При достижении более высокой производительности исполнители оплачивались по повышенному тарифу и получали премии. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, что заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

В 1942 г. известный американский социолог А. Маслоу предложил теоретическую концепцию *иерархии потребностей* и выделил пять их групп, расположенных в виде пирамидальной структуры. Такую форму он выбрал, поскольку чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

В соответствии со взглядами Маслоу, никакая высшая потребность не может возникнуть сама по себе — она вырастает из соответствующей низшей, поэтому высшие потребности — генетически более поздние, а каждый уровень потребностей соответствует ступеням развития человеческой личности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения. Лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности более высокого уровня, а удовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, перестают мотивировать.

К первому уровню Маслоу отнес *физиологические* потребности (в пище, жилье, отдыхе и пр.), чье удовлетворение обеспечивает человеку элементарное выживание и требует минимальной заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности *в безопасности (физической и социально-экономической) и уверенности в будущем*. Их удовлетворение возможно с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (это позволяет приобретать страховой медицинский полис, делать дополнительные взносы в пенсионный фонд, отдыхать), а также работы в организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии, в том числе защиту от административного произвола.

На третьем уровне Маслоу поместил *социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, в принадлежности к той или иной общности*. Для их удовлетворения необходимо внимание со стороны руководителя, уважение товарищей, включение в состав команд, предоставление должности, связанной с общением, создание условий для реализации социальной активности.

Четвертый уровень образуют *потребности в признании*, которые удовлетворяются путем завоевания авторитета, известности, высокого статуса. Управление

обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград, предоставление более содержательной работы, привлечение к принятию решений, делегирование дополнительных полномочий, продвижение по службе; публичное поощрение и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии, которую, по мнению Маслоу, достигает 1% людей, он поставил *потребности в самореализации*, самоутверждении, относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь возможность обучения и развития, занятия важной и сложной работой, максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач. Понятно, что деньги практически никакого значения здесь не имеют. Поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

У низшего класса преобладают потребности первого и второго уровней; для среднего актуальны потребности второго, третьего (в основном) и четвертого уровней; у богатых сильна потребность в самовыражении и нет низших потребностей, поэтому для разных социальных групп пирамида будет выглядеть неодинаково.

Приблизительно в соответствии с концепцией Маслоу на различных этапах карьеры (во многом в зависимости от срока пребывания работника в должности) меняется, например, и значение отдельных мотивирующих факторов. Во время первого года работы главными являются вознаграждение, значимость решаемых задач, наличие обратной связи, а самостоятельность интересует работника мало. Между вторым и пятым годами она, наоборот, — главный фактор. После пяти лет работы ни один из основных факторов мотивации не действует, в том числе обогащение содержания и расширение рамок работы.

В то же время опыт показал, что на потребности людей в значительной мере влияют их индивидуальные особенности, ситуация, поэтому возможен переход не только от низких потребностей к высоким, но и наоборот, а удовлетворенность потребностей верхней группы не обязательно ослабляет их воздействие на мотивацию.

Специалисты, исходя из концепции А. Маслоу, рекомендуют использовать следующие методы для удовлетворения потребностей высших уровней.

1. Социальных:

- > организовывать трудовой процесс так, чтобы работники имели возможность общаться;
- > формировать на рабочих местах командный дух;
- > поддерживать неформальные группы, если они не вредят делу;
- > привлекать подчиненных к участию в совещаниях;
- > поощрять их социальную активность вне организации.

2. Потребностей в уважении:

- > предлагать подчиненным более содержательную работу;
- > высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты;
- > привлекать исполнителей к постановке целей и принятию решений;
- > делегировать полномочия и ответственность;

- › оказывать поддержку в служебном росте;
- › направлять на обучение и переподготовку.

3. Потребностей в самовыражении:

- › создавать возможности для развития и занятия творчеством, позволяющие полностью использовать их потенциал;
- › поручать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

Развивая взгляды А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, выдвинувший теорию *приобретенных потребностей*, где по-своему представлены высшие уровни пирамиды (поскольку он считал, что в развитых странах те уже удовлетворены), и уже без иерархичности, выделил три вида потребностей: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность *в успехе* проявляется как стремление человека достигать, исходя из своих реальных возможностей, поставленные (особенно самостоятельно) цели эффективнее, чем прежде, и принимать под свою ответственность умеренно рискованные решения, ожидая признания заслуг. По Мак-Клелланду лица, имеющие ярко выраженную потребность в успехе, готовы братья за работу с элементами вызова, самостоятельно ставить цели, много и охотно работать индивидуально. Такая потребность свойственна людям с предпринимательскими наклонностями.

Потребность *во власти* (причем речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, таланта и т. п.) состоит в стремлении субъектов влиять на окружающих, брать на себя ответственность за их действия, контролировать ресурсы и процессы. Они характеризуются доминантностью; активны, энергичны, не боятся конфликтов, стремятся к отстаиванию своих взглядов и позиций. Наиболее подходящими занятиями для них являются бизнес и управленческая деятельность, которые открывают максимальные возможности для удовлетворения данной потребности. Но потребность во власти — еще не способность властвовать.

Потребность *в причастности* реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки, информации и пр. Таким людям необходимо предоставлять полную свободу передвижения в течение рабочего дня, не ограничивать их межличностные контакты.

В концепции *ERG (existence, relatedness, growth)* К. Альдерфера выделяются:

- › *потребности существования*, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу;
- › *потребности связи*, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени;
- › *потребности роста*, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Альдерфер установил, что:

- › чем меньше удовлетворяются потребности существования, тем сильнее они проявляются;

- › чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования;
- › чем полнее удовлетворены потребности существования, тем активнее действуют социальные потребности;
- › чем менее удовлетворены потребности, тем более усиливается их действие;
- › чем менее удовлетворены потребности самореализации, личностного роста, тем сильнее становятся социальные потребности;
- › чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем более активизируются потребности личностного роста;
- › чем более удовлетворены потребности личностного роста, тем активнее они проявляют себя.

Он рассматривал потребности в иерархии, однако, в отличие от Маслоу, считал возможным переход от одного уровня к другому в любых направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации.

Концепция мотивации К. Мадсена предполагает, что людьми движут следующие потребности.

Органические — в удовлетворении голода, жажды, полового влечения, материнского чувства, выделений; избегания боли, холода и пр.

Эмоциональные — в безопасности, агрессивности и реализации бойцовских качеств.

Социальные — в контактах, власти (отстаивании своих претензий), деятельности.

Деятельные — в приобретении опыта в физической и интеллектуальной (любопытство) сферах, комплексной (творчество) деятельности. Реализация этих потребностей, по мнению Мадсена, позволяет получить удовлетворение от работы.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель магистра здравоохранения Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг. Он показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их влияние происходит независимо друг от друга.

Потребности Герцберг разбил на две группы: мотивирующие (в признании, успехе, самостоятельности, профессиональном совершенствовании, творческом росте, ответственности, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (стиль руководства, методы контроля, отношения с коллегами, вознаграждение, статус работника, состояние внутренней среды и т. п.), которые в известной мере адекватны первичным потребностям Маслоу.

Герцберг показал, что возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулирует трудовую активность. В то же время отсутствие удовлетворенности этих потребностей не демотивирует. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот — их неудовлетворенность резко снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее,

а лишь создает предпосылки для этого, предотвращая появление у работников общего недовольства.

Конкретизацией данного тезиса является парадоксальный на первый взгляд вывод Герцберга о том, что с помощью заработной платы как таковой стимулировать людей нельзя и для этого необходимо создание возможности удовлетворения мотивирующих потребностей.

Тем не менее деньги прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей, и, прежде всего, потребности в выживании и безопасности, а также потребности в самоуважении и статусе, выделить работника из среды коллег и дать возможность приобрести престижные вещи. Они удовлетворяют и не слишком желательное, но все же широко распространенное стремление к стяжательству и корыстолюбию. Но в равной степени подходящим средством мотивации для всех работников они не являются.

Нужно сначала снять имеющую место у работников неудовлетворенность, а потом уже добиваться удовлетворенности. В то же время между удовлетворением отдельных потребностей и общим состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности не всегда имеет место однозначная зависимость. Это обусловлено их взаимной компенсацией, а также влиянием побочных факторов.

Герцберг считал, что активность исполнителей будет высока, если:

- > работа имеет смысл, общественную значимость, не примитивна, не убивает интереса к себе, позволяет развивать способности, достигать успеха;
- > требования к работнику не занижаются; результаты труда не обезличиваются и своевременно вознаграждаются;
- > каждый может получать необходимую информацию, принимать самостоятельные решения, осуществлять самоконтроль.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ

Согласно процессному подходу, поведение людей определяется не только их потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, возможных последствий сделанного выбора.

В рамках процессного подхода, прежде всего, необходимо выделить *концепцию ожиданий В. Врума*, который отмечал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

В своей концепции Врум и его последователи *Л. Портер* и *Э. Лоулер* попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для получения результата. Концепция ожидания предполагает, что люди ведут себя определенным образом потому, что ожидают получить желаемые результаты и уверенность в успехе мотивирует к действиям.

Степень желательности, привлекательности результата получила в рамках данной концепции название *валентности*. Если его ценность высока, то валентность положительна; если нет — отрицательна; при безразличном отношении к нему — нулевая. Валентность весьма субъективна, поэтому для разных людей

неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, той или иную величины, которую одни считают недостойной для себя, а другие готовы трудиться ради нее с утра до ночи.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работы, получению справедливого вознаграждения), называется *ожиданием*. Оно определяется на основе анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности работника к той или иной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, он сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода); во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода) и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода).

Данная концепция ориентирует руководителя на то, чтобы добиваться очевидного соответствия связи между усилиями работников и получаемыми результатами; обеспечивать соответствие им вознаграждения; иметь представление, действительно ли это вознаграждение является для исполнителя приятательным («валентным»).

Иными словами, для эффективной мотивации работников необходимо, чтобы вознаграждение представляло для них ценность, задача была четко поставлена и решалась с помощью обычных усилий в нормальных условиях при получении в необходимых случаях требуемых разъяснений, а сами они были в достаточной мере уверены в успехе и справедливости ожидаемого вознаграждения (соответствии его выполненной работе).

Теория справедливости Дж. Адамса, появившаяся в 1965 г., утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и, самое главное, с достижениями других людей. По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и на получение образования, обретение опыта, социального статуса и пр.

Если работник видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. В противном случае он начинает «восстанавливать справедливость», требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе. При этом могут использоваться различные противоправные способы увеличения дохода; регулирование личной производительности (темпа и рациональности работы); переход в другое подразделение или увольнение. Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

Поскольку подобные оценки весьма субъективны (особенно в отношении других лиц, о которых судят лишь на основе догадок и отрывочной информации), необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей. Кроме того, как показывает практика, позитивную роль играет возможность открыто обсудить связанные с ним спорные вопросы; исключение тайны в отношении его величины у всех сотрудников; создание благоприятного морально-психологического климата.

В практике УЧР на Западе выделяют две формы справедливости: распределительную, связанную с выплатой вознаграждений в соответствии с внесенным вкладом, превышающим результаты окружающих, и процедурную, предполагающую беспристрастное отношение к нему; применение одинаковых критериев ко всем сотрудникам; оперативное информирование о принятых в отношении него решениях и предоставление их адекватного объяснения.

К процессному подходу принадлежит также *теория постановки целей*, основным автором которой является Э. Лок. Она исходит из того, что люди способны воспринимать цель организации как свою собственную и стремиться к ее достижению, получая удовлетворение от выполненной работы. Чем цель выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ней стремиться и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями.

При этом сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т. п. Если цель достигнута, исполнителем доволен и он удовлетворен своими результатами, мотивация повышается. Если же невыполненная в полном объеме, даже по объективным причинам, большая работа высоко не оценивается, это приводит к демотивации человека.

В то же время, стремясь заслужить благоприятную оценку, работник может брать на себя заниженные обязательства.

Концепция *партисипативного управления* исходит из того, что работник, получая удовлетворение от участия в делах организации, не только работает с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности. Работа будет стимулировать, если выполнение задания потребует от исполнителя разнообразных знаний и навыков, значима для организации и для него, а он получает право самостоятельно определять методы решения поставленных перед ним задач; привлекается к консультированию по специальным вопросам; участвует в деятельности специальных творческих групп и пр.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессную теорию мотивации (расширенную модель ожидания), которая оперирует пятью переменными: усилием; восприятие; результаты; внутреннее и внешнее вознаграждение; степень удовлетворенности. В соответствии с ней работник оценивает привлекательность вознаграждения, вероятность в связи с достижением цели его получить, готовность действовать. Она объединяет концепции «ожидания» и «справедливости». Согласно ей результаты, достигаемые человеком, зависят от: 1) цен-

ности («стоимости») вознаграждения; 2) степени реального удовлетворения; 3) затрачиваемых и воспринимаемых усилий; 4) способностей и индивидуальных особенностей человека; 5) осознания им своей роли в процессе труда («ролевых восприятий»).

Главным выводом рассматриваемой концепции является утверждение о том, что результативный труд как таковой ведет к росту удовлетворенности и поэтому сам по себе выступает достаточно сильным мотивом — проще говоря, более довольные исполнители работают лучше.

Но, как подчеркивали Л. Портер и Э. Лоулер, для того чтобы получить желаемый результат, усилие должно быть эффективным, на что влияют *способности* (интеллект, навыки работы и пр.) и осознание своей роли в этом.

Концепция Портера — Лоулера послужила одним из оснований для формулировки *теории «трудовых инвестиций»*. Чем большие усилия человек прилагает к своей работе, чем более она является для него стимулирующим и привлекательным фактором («работа как ценность»), тем выше результативность деятельности и удовлетворенность ею. Иначе говоря, чем более человек «вкладывает самого себя» (инвестирует свою личность) в труд, тем он не только результативнее, но и мотивированнее.

Если люди видят результат своего вклада в общее дело, это повышает их удовлетворенность и их мотивацию, желание интенсивно и эффективно работать и дальше. Иначе говоря, мотивированность и интенсивность труда есть прямая функция от так называемых *накопленных инвестиций*.

Воздействие стимулов на текущее трудовое поведение людей рассматривает *концепция подкрепления* (подкрепление — нечто приятное для субъекта), разработанная В. Скиннером в 1971 г. и показывающая зависимость мотивации от прошлого опыта. Поведение работников можно рассматривать в свете его результатов как положительное (способствующее достижению цели) и отрицательное (препятствующее этому). Соответственными должны быть и его последствия для исполнителей (положительные, отрицательные или нейтральные).

Положительные — увеличивают вероятность аналогичного поведения в будущем; отрицательные — уменьшают; нейтральные — ведут к медленному его затуханию. Человек, сохраняя либо корректируя поведение с учетом прошлого опыта, стремится избежать отрицательных последствий и заслужить поощрение.

При этом нужно иметь в виду, что на аналогичные стимулы разные люди реагируют неодинаково и с различной степенью интенсивности, а близкие результаты могут быть получены и за счет вознаграждения, и за счет наказания.

В. Скиннер предлагает такие способы воздействия на работников, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание. Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность; при отрицательном же подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов. Но отрицательное подкрепление может вызвать не только желательные, но и нежелательные реакции; положительное — только желательные.

Гашение, то есть отсутствие подкрепления тех или иных действий, происходит в результате их игнорирования.

Наконец, наказанием является прямое пресечение негативного поведения путем блокирования удовлетворения потребностей, ценных для работника, и создание условий недопущения его в будущем. Для этого используются штрафы, снижение социального статуса, должности, заработной платы, создание атмосферы нетерпимости и т. п. Наказание уменьшает частоту проступков, но в целом оно малоэффективно.

Можно выделить также условное подкрепление — то, что само по себе для человека безразлично, но сопровождая положительное или отрицательное подкрепление, входит в привычку.

Исследования показывают, что поощрение улучшает работу в 89% случаев, а наказание — в 11%, и в 11% — ухудшает; угрозы же на 99% игнорируются.

Важную роль в соответствии с концепцией Скиннера играют не только форма, способ, но и режим подкрепления. Так, *непрерывное* следует за каждым действием, что на первых порах приносит хороший результат, но приводит к раннему насыщению потребностей и гашению поведения (его быстрому изменению, если стимулы прекращаются); *перемежающееся подкрепление* следует не за всеми, а наиболее важными результатами, через строго определенное их число. Это дает хороший эффект в условиях часто и регулярно повторяющихся действий. Частота подкреплений при этом варьируется; при *переменном подкреплении* стимулирование происходит после разного числа результатов в зависимости от ситуации (оно способно привести к сильной постоянной реакции и устойчиво к гашению); подкрепление с *фиксированным интервалом* означает, что стимулирование происходит за первым результатом, но по истечении определенного времени. Это приводит к устойчивой реакции — медленной и слабой после стимула; быстрой и сильной непосредственно перед ним; подкрепление с *переменным интервалом* предполагает, что стимул следует за первым результатом по истечении случайного отрезка времени. В случае его правильного выбора возникает сильная, устойчивая к гашению реакция на стимул; иногда целесообразным бывает даже *подкрепление «авансом»*, обязывающее человека работать лучше.

Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, а величина — минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и не истощать ресурсы организации.

Концепция мотивации Аткинсона предполагает, что поведение работников есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ее восприятия, а также ситуационных переменных.

Дж. Аткинсон показал, что потребность в успехе должна рассматриваться в комплексе с еще одной, также базовой, потребностью — потребностью избежать неудачи.

Люди с высокой мотивацией достижения, к каковым принадлежит большинство руководителей, предпочитают некоторый *средний* уровень риска, поскольку

в рискованных ситуациях содержится большая вероятность неуспеха. Но они избегают и ситуаций с минимальным риском, поскольку в них нет возможности получения какого-либо ощутимого результата. Ситуации же среднего риска, предоставляя такую возможность, одновременно являются относительно контролируруемыми. Успех в них зависит от собственных усилий.

Для лиц с низкой мотивацией достижения характерно повышение субъективно приемлемого риска, поскольку они склонны все отпустить на волю случая, так как от них ничего не зависит, а все определяется обстоятельствами.

Таким образом, для людей с сильной мотивацией достижения характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижения — стремление избежать неуспеха. Лица, ориентированные на успех, предпочитают задачи меньшей сложности, тогда как работники, ориентированные на неудачу, предпочитают экстремальные задачи.

Д. Боуэн, Э. Лоулер, Р. Фрей сформулировали *концепцию наделения властью и участия в делах организации*. По их мнению, она содержит следующие преимущества.

1. Ускоряет реакцию на запросы клиентов, поскольку отпадает надобность обращаться к руководителю.

2. Повышает степень удовлетворения сотрудников трудом вследствие выполнения более ответственной работы.

3. Дает возможность более тесного общения с потребителями, что стимулирует предложения по улучшению их обслуживания. В то же время наделение властью влечет за собой большие затраты на подготовку и определения границ полномочий, разноречивой в действиях, ошибки.

НЕГАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ И ЯВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ УЧР

- Офисная дедовщина (моббинг)
- Причины моббинга
- Методы борьбы с моббингом
- Манипулирование поведением сотрудников
- Принципы манипулирования
- Методы борьбы с манипулированием
- «Офисный планктон» и создаваемые им проблемы для УЧР
- Офисное «рабство»
- Офисные «неприкасаемые»

ОФИСНАЯ ДЕДОВЩИНА И ОФИСНЫЕ ВОЙНЫ

В конце XX века обнаружилось, что травля человека человеком, характерная для воинских и бандитских формирований, тюремных и образовательных учреждений, все активнее расцветает в, казалось бы, благополучной офисной среде, нанося значительный моральный и материальный ущерб как здоровью сотрудников, так и организации в целом, снижая эффективность ее деятельности.

Надежного средства борьбы с этим явлением пока еще не найдено, тем более что руководство организации часто бывает само негласно вовлечено в этот процесс, поэтому жертве (а ей может стать каждый) очень редко удается получить помощь. Первые лица, их заместители, менеджеры по персоналу нередко играют неугодными работниками, как пешками, добиваясь их «добровольного» ухода.

В России это явление получило название «офисной дедовщины» или «офисных войн», а за рубежом — «моббинг» (от англ. *mobbing, to mob* — грубить, нападать стаями, травить). Этот термин предложил Х. Лейман, изучавший его в начале 1980-х гг. в трудовых коллективах Швеции.

В широком смысле офисная дедовщина рассматривается как групповой или индивидуальный психологический террор, имеющий цель показать жертве «ее место». Такие действия во многом имеют генетическую основу — моббинг ши-

роко распространен в животном мире в виде демонстративных действий против потенциального врага, особенно принадлежащего другому биологическому виду.

Моббинг может быть вертикальным, когда притесняет руководство («боссинг», составляющий до трети случаев). Травля подчиненными своего руководителя обычно имеет место, если тот профессионально не компетентен, не имеет авторитета или настойчиво продвигает новшества, угрожающие их спокойной жизни.

Промежуточный вариант, жертвами которого становятся, как правило, руководители среднего звена, подвергающиеся двойному удару, называется «сэндвич-моббинг».

Если классический моббинг предполагает групповую травлю сотрудника, то буллинг — индивидуальную. Его особая опасность состоит в том, что подобные действия могут стать серийными, когда, расправившись с одним человеком, буллер немедленно переключается на другого, что при групповых действиях крайне затруднено.

На практике с помощью моббинга решаются задачи:

- 1) изгнания новичков, неугодных, чужаков;
- 2) развлечения «власть имущих»;
- 3) неформального сокращения штатов;
- 4) ослабления социального или профессионального влияния сотрудника в коллективе, его полного уничтожения или превращения его в бессловесного раба;
- 5) облегчения карьерного роста «своих»;
- 6) угождения руководству и пр.

Конечно, никто не обязан одинаково хорошо относиться ко всем без исключения сослуживцам и моментально начинать любить всякого новичка, испытывать симпатию к тем, кто регулярно подводит весь коллектив, неряшлив, занимается интригами. И вполне нормально, если приход нового человека сопровождается периодом притирания, во время которого к нему присматриваются и испытывают в разных ситуациях. Но в нормальном, здоровом коллективе и притирание, и даже возможное отторжение, происходит само собой.

Причины моббинга можно разделить на две группы — организационные и личностные, связанные как с жертвой, так и с виновниками травли.

К организационным относятся:

- > конкуренция внутри организации (подразделения), желание избавиться от соперника, страх потерять должность, борьба за «место под солнцем»;
- > отсутствие праздников, дней общего отдыха на природе, безделье и т. д., что может привести к поиску развлечений в виде козней друг против друга.

Личностными причинами моббинга считаются:

- > реакция на виктимность — устойчивую предрасположенность человека быть жертвой, готовность принимать давление, провоцировать по отношению к себе соответствующий тип поведения;
- > страх перед опасностью, исходящей от чужого или более успешного и компетентного работника, требующий превентивных мер защиты;

- › низкий уровень индивидуальной культуры;
- › поиск путей выхода скрытой накопленной агрессии, для чего требуется подходящий объект, при отсутствии которого он создается из новичков, слабых, молодых, пожилых, неопытных и пр., которые «назначаются» виновными за все, или кому нужно отомстить, с последующим «показательным избиением».

По разным данным, жертвами офисных войн становятся от 5 до 20% работающего населения развитых стран.

На практике нужно различать причины моббинга и поводы для него. Настроить коллектив против себя можно, надев несоответствующий наряд, подчеркивая свое превосходство над окружающими (возрастное, статусное, внешнее), похваставшись своими успехами, надоедая им постоянными просьбами, заигрывая с противоположным полом, просто отличаясь от остальных.

Моббинг распространен далеко не везде. Он может возникнуть, если руководитель:

- › не имеет необходимых управленческих навыков;
- › попустительски, а то и поощрительно относится к любителям интриг и закулисных игр;
- › провоцирует сотрудников на нечестные формы борьбы за более высокую должность;
- › принимает на работу родственников и близких знакомых, заводит любимчиков, а на остальных не обращает внимания;
- › нечетко определяет служебные обязанности подчиненных, несправедливо распределяет между ними задания;
- › не содействует им в карьерном росте;
- › утаивает информацию и пр.

Этапы развития моббинга как процесса.

1. Формирование предпосылок, каковыми может стать застарелый конфликт, неблагоприятный морально-психологический климат, неопределенность будущего и т. п.

2. Поиск «виновника», «козла отпущения» как средства разрядки и снятия эмоционального напряжения.

3. Переход к систематическим агрессивным выпадам и насмешкам в его адрес вне зависимости от его личных качеств и действий, в результате которых у жертвы начинают появляться эмоциональные срывы (психологический террор).

4. Полная или частичная социальная изоляция работника от участия в общих мероприятиях и совместном трудовом процессе, приводящая к потере ориентиров, беспомощности, профессиональной неуверенности, развитию болезней, неспособности нормально работать.

5. Увольнение вследствие невозможности изменить ситуацию.

Западные специалисты описали более 40 форм офисной дедовщины, основными из которых являются:

- › беспочвенная критика, недовольство и придирки руководства;

- > окрики «офисного деда» («офисной бабы»);
- > распространение сплетен;
- > игнорирование, бойкот, отказ в повседневном общении, помощи;
- > саботаж (возложение невыполнимых обязанностей, создание помех текущей работе);
- > вредительство («случайная» порча техники, удаление файлов, сокрытие важной информации);
- > оспаривание заслуг и пр.

Обычно моббингом занимаются социально и психологические уязвимые, обладающие «нездоровыми наклонностями», изнывающие от безделья и скуки люди, получающие от этого садистское удовольствие и нежелающие считать свое поведение деструктивным. Западные специалисты выделяют следующие их категории.

1. «Ищу внимания» (Attention-Seeker) — обычно профессионально некомпетентная женщина, пытающаяся создать впечатление доброго, заботливого и сострадающего человека, но на самом деле высокомерная натура, демонстрирующая при наличии руководящей должности открытую злобу (к этому типу относятся 37% занимающихся моббингом).

2. «Хочу быть» (Wannabe) — чаще мужчина, также обычно профессионально некомпетентный, не желающий совершенствоваться и неспособный к этому, но мечтающий о власти, почете и уважении. Основным способом действий является подтасовка фактов и обвинение на этой основе жертвы с целью установить контроль над всеми видами ресурсов, от которых зависит успешное выполнение работы, и перекрыть доступ к ним жертве. К такому типу относится 20% «офисных каннибалов».

3. «Гуру» (The Guru) — обычно узкий профессионал в технической сфере, не обладающий социальными навыками, неспособный к проявлению эмпатии, страдающий аутизмом, нарциссизмом, психопатией. Второй по распространенности тип агрессора (30%), постоянно, прямо или исподволь выражающий свое недовольство поведением, манерой общения объекта преследования, результатами его работы, истязая необоснованными придирками.

4. «Социопат» (Sociopath). Обычно мужчина с высоким интеллектом, получающий удовольствие от открытого стравливания людей и наблюдения их стычек, не способный испытывать чувство вины, раскаиваться, сочувствовать.

Руководитель обязан уметь распознавать людей с такого рода наклонностями и защищать подчиненных от их воздействия.

На практике для борьбы с моббингом может использоваться несколько способов (правда, ни один из них не является в достаточной мере эффективным).

1. С помощью законодательства. Так, в УК РФ содержится ряд норм, под которые могут подпадать негативные действия коллег по работе, например клевета (распространение заведомо ложных сведений, порочащих честь и достоинство другого лица или подрывающих его репутацию), оскорбление (унижение чести и достоинства другого лица, выраженное в неприличной форме), дискриминация (нарушение прав, свобод и законных интересов человека и гражданина).

В ГК РФ — это ст. 151, посвященная компенсации морального вреда, который на практике доказать очень трудно (да и размер компенсации при этом весьма незначителен). Однако прямая связь с моббингом в них отсутствует.

2. С помощью администрации. Руководству также необходимо проявлять бдительность, распознавать первые признаки моббинга, не игнорировать их, а принимать необходимые меры, чтобы защитить сотрудников от него. Этот вариант является единственно верным решением, ибо, если руководитель не замечает и не пресекает моббинг — он его поощряет.

В качестве организационно-управленческих средств профилактики моббинга в служебных коллективах выделяются:

- › формирование и поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- › справедливое распределение между подразделениями и отдельными работниками служебных обязанностей и четкое обозначение границ их персональной ответственности;
- › открытость информации, создание условий, обеспечивающих получение обратной связи от сотрудников;
- › формирование нетерпимого отношения к любителям сплетен и интриг, забота о сотрудниках; демонстрация сотрудникам поддержки их жертв и осуждение его инициаторов;
- › равное отношение ко всем сотрудникам, исключение появления «любимчиков»;
- › совершенствование управленческих навыков у администрации и сотрудников служб УЧР;
- › формирование механизма карьерного роста и пр.

Большая часть руководителей считает, что, в случае назревания конфликта в коллективе, лучшим вариантом является удаление проблемного сотрудника, невзирая на его профессиональные качества, однако специалисты рекомендуют сделать все, чтобы не лишиться ценного работника.

В Германии и скандинавских странах проблема моббинга оговаривается в трудовых договорах, и в случае, если он действительно имел место, работодатель платит объекту психологического террора немалое материальное возмещение.

Западные специалисты считают, что искоренить моббинг невозможно. Штатные психологи крупных компаний в развитых странах пытаются лишь ограничить его проявления. Но, поскольку в России эта проблема задвинута администрацией на второй план, людям приходится решать ее самостоятельно. Здесь, с одной стороны, речь должна идти о его предотвращении, а с другой — о борьбе с его проявлениями в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде.

Для предотвращения моббинга необходимо:

- › проанализировать ситуацию и атмосферу в коллективе;
- › общаться на первых порах с коллегами ровно и формально; не торопиться ни с обретением авторитета и признания, ни с панибратством; по воз-

- возможности держаться нейтралитета, не втягиваться в интриги и не платить интриганам той же монетой;
- › соблюдать сложившиеся традиции (например, участвовать в корпоративах), не выделяться из коллектива, «играть по правилам», сложившимся в нем, но стараться сохранить свою индивидуальность;
 - › спокойно реагировать на проверки, неминуемые по отношению к новичкам, не поддаваться на провокации, особенно при слабом знании ситуации; не проявлять негативных эмоций;
 - › не давать повода для дискредитации своих профессиональных качеств, зарекомендовать себя квалифицированным сотрудником, что позволит в случае конфликта рассчитывать на поддержку руководителя;
 - › не фамильярничать с ним, не подчеркивать в офисе личные отношения, если таковые имеются;
 - › быть внимательным к своим должностным обязанностям, не допускать опозданий и неторопливых обедов и пр.;
 - › доброжелательно относиться ко всем коллегам, хвалить их при наличии повода, не сплетничать, никого не унижать, но и не позволять унижать себя (иногда нужно «показать зубы»);
 - › никогда не повышать голос, а тем более переходить на крик и пр.;
 - › не становиться поперек дороги любимчикам начальства; лучше установить с ними равные и по возможности доброжелательные отношения;
 - › не действовать под влиянием порыва, например, писать заявление об уходе, особенно если кто-то из коллег уговаривает всех это сделать;
 - › помнить, что любая, даже очень сложная ситуация, связанная с офисной войной, все равно имеет возможность мирного урегулирования.

К способам борьбы с «офисной дедовщиной» относят:

- › выявление и анализ конкретных причин выпадов в свой адрес;
- › овладение методами ведения споров и дискуссий;
- › вычисление вожака нападающих (или заказчика — претендента на свою должность) с целью отбить у него при случае охоту к подстрекательству (сам он может вести себя вежливо и добродушно); это можно сделать с помощью нахождения и предания огласке компромата на него (у людей с подавляющими наклонностями есть отличительная черта — их «преступления» многочисленны — от домашнего тиранства до воровства на работе) либо налаживания с ним отношений, например, через просьбу о консультации, в процессе которой убедить, что «я не чужой, я свой, просто вы не сразу это поняли»;
- › создание блоков с такими же пострадавшими;
- › занятие твердой позиции (для выдержавших первый натиск ситуация обычно нормализуется, но по отношению к давшим слабину напор только усиливается);
- › укрепление контактов с руководителем на почве нахождения позитивного зерна в его требованиях, отношения к нему как к учителю, оказания ему поддержки в сложных ситуациях;

- › поиск нового места работы в организации или вне ее;
- › обращение в службу УЧР, для которой решение таких проблем — прямая обязанность (но в России многие рассматривают такой шаг как доносительство и не отваживаются на него).

В результате моббинга люди могут приобрести целый ряд расстройств психологического и физического характера, вплоть до инфаркта.

По данным американской исследовательской компании The Workplace Bullying & Trauma Institute (WBTI), следствием моббинга может быть стресс (у 76% людей), головные боли (55%), чувство отстраненности (41%), вины (38%), ночные кошмары (49%), бессонница (71%), рассеянность (71%), потеря веса (35%). В 28% случаев прессинг на рабочем месте провоцирует злоупотребление алкоголем, сигаретами и медикаментами. Немецкие психиатры подсчитали, что моббинг становится причиной почти 10% самоубийств в стране. У многих, кто стал объектом моббинга, настолько сильно подрывается здоровье, что они больше не могут выполнять свои служебные обязанности. Поэтому в Европе активно открываются специализированные клиники для жертв офисной травли.

Несмотря на свою незавидную участь, жертвы моббинга не торопятся уходить с работы. По их словам, они не желают признавать себя побежденными в несправедливой войне. Но чаще человек, ставший жертвой, сомневается в собственных силах, считает себя некомпетентным и пребывает в уверенности, что, уволившись даже с такого не самого лучшего места работы, не найдет себе ничего более достойного. Именно это и заставляет его держаться из последних сил.

Однако если руководство и кадровая служба не смогли вовремя выявить ситуацию, она приняла запущенный характер и за преследуемым стойко закрепился статус жертвы, с ним, скорее всего, приходится расставаться, особенно если зачинщиком интриги является непосредственный руководитель.

МАНИПУЛИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ

Манипулирование — скрытое психологическое воздействие на окружающих с целью добиться от них выгодного поведения вне зависимости от возможных для них последствий. Оно бывает как разовым актом, так и растянутой во времени многошаговой процедурой, включающей множество разнообразных приемов.

При манипулировании внешний смысл слов или действий не совпадает с внутренним. Первый, как правило, не содержит какого-то ущемления интересов людей, но второй стимулирует их к действиям, необходимым манипулятору, причем создает впечатление добровольного выбора (фактически неосознанного и несвободного). В то же время манипулированию поддаются далеко не все, а преимущественно излишне эмоциональные, увлекающиеся люди.

Само слово «манипулирование» произошло латинского *manus* — рука (*manipulus* — пригоршня, горсть, от *manus* и *ple* — наполнять). Оксфордский словарь английского языка трактует его как «акт влияния на людей или управления ими с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление или обработка».

Воздействуя на жертву, манипулятор вызывает эмоциональную реакцию, заставляет ее делать то, что не входило в ее намерения, способствует выполнению действий, необходимых для достижения целей другого лица, часто в ущерб своим интересам. Но, как только манипуляция вскрывается и о ней становится известно, акция обычно свертывается, чтобы это не привело к выяснению истинных намерений манипулятора.

Манипулятивное воздействие далеко не всегда носит деструктивный характер — оно может быть и позитивным, и в этом случае использоваться как своего рода инструмент УЧР для разрешения конфликтов, обеспечения поддержки сотрудниками организационных преобразований и пр. (но злоупотреблять ими нельзя).

В основе манипулирования находится игра на человеческих слабостях — «мишенях воздействия» (чувстве собственного достоинства, жажде власти, славы, карьеры и пр.). Оно оказывается успешным, если факт воздействия не осознается, конечная цель манипулятора «жертве» неизвестна и принятые решения или действия она считает своими, беря на себя ответственность за них.

Манипулятивное воздействие предполагает:

1) создание искусственной ситуации, в рамках которой объект манипулирования ставится перед выбором меньшего из двух зол и сохраняет при этом иллюзию свободы принятия решения, в результате которого проигрывает в любом случае;

2) искусственное ограничение пространства принятия решений, с тем чтобы загнать потенциальную жертву в угол;

3) воздействие на ее эмоциональное состояние с помощью психологической приманки, вызывающей у нее отрицательные (тревога, страх, вина, стыд) или положительные (гордость, радость, удовольствие) эмоции. Отрицательных чувств жертва стремится избежать («негативная манипуляция»), а положительные (приятные) — сохранить («позитивная манипуляция») и ради этого совершает действия, необходимые манипулятору;

4) уверение в обладании теми или иными ресурсами (не обязательно реальными — создается лишь видимость, что они существуют) либо в их отсутствии («виртуальный недостаток»);

5) игра на слабостях, интересах, ценностях, привычках, пристрастиях, чувствах (например, зависти, тщеславии, ревности и пр.) жертвы, воздействие на которые приводит к тому, что она становится более податливой;

6) использование «посредников» — людей, которые приближены к жертве, имеют на нее большее влияние и, выполняя волю манипулятора (чаще всего — неосознанно), становятся средствами для достижения его целей.

Подверженность жертвы манипуляторному воздействию зависит от ее психических особенностей, обладания ею ресурсами и авторитетом, прочными позициями в организации, от влияния третьих лиц, возможностей самого манипулятора, которые ему предоставляют, например высокая должность, социальное положение, жизненный и профессиональный опыт.

Манипулятор может быть сильным, жестким, управляющим другими с помощью активных методов, слабым; пассивным, выигрывающим, терпя поражение, прикидываясь беспомощным и глупым, позволяя другому думать, работать и нести за него ответственность; выступать в зависимости от обстоятельств в той или иной роли (такая ситуация часто имеет место в отношениях руководителя и подчиненного).

Манипуляции часто встречаются в практике УЧР на уровне межличностных контактов. Можно выделить ряд причин, по которым люди этим занимаются.

Во-первых, недоверие окружающим и стремление, по возможности, всегда держать их «на привязи» или обрести власть над ними, сделать их полностью зависимыми от себя, что встречается в основном в отношениях «руководитель — подчиненный». С помощью манипуляций руководитель пытается усилить свои позиции и укрепить власть над сотрудниками, создать у них иллюзию самостоятельности (в то же время нельзя допускать обратной ситуации).

Во-вторых, попытка переложить на них риски принятия решений и бремя ответственности за них (это имеет место в отношениях «подчиненный — руководитель»).

В-третьих, поиск способов уклонения от попадания в сложные, затруднительные ситуации, а также нахождения со всеми в хороших отношениях, желание всем угодить (характерно для отношений между любимыми сотрудниками).

При этом манипулятор относится к окружающим не как к личностям, а как к специфическому инструменту, посредством которого достигаются его скрытые цели, не учитывающие интересы другой стороны.

Всю совокупность манипулятивных уловок можно условно объединить в три группы: процедурные, психологические и логические.

Процедурные сориентированы на то, чтобы столкнуть людей друг с другом, накалить атмосферу в коллективе, направить их действия в нужное манипулятору русло. Для этого используется, например, искусственное нагнетание напряженности, выборочное предоставление тех или иных преимуществ отдельным сотрудникам, использование домыслов, отсылка к «высшим интересам» без их объяснения, умалчивание или полуправда и пр.

Психологические уловки основаны на введении жертвы в состояние раздражения, на игре на его самолюбии и чувстве стыда (например, напоминание об ошибках в работе, опозданиях), использовании домыслов, непонятной терминологии, подзадоривания и т. п.

Логические уловки построены на сознательных нарушениях основных законов и правил формальной логики или же, наоборот, на их умелом использовании в целях воздействия на недостаточно осведомленную жертву. Речь идет, например, о нечетких или неопределенных формулировках, слабой аргументации, неправомерных аналогиях.

Одним из наиболее важных инструментов манипулирования является целенаправленное преобразование информации, в рамках которого с ней могут производиться следующие операции:

- > искажение, вплоть до откровенной лжи (подтасовка фактов или ложная их интерпретация, оговор, клевета);

- > сокрытие, умолчание отдельных сведений;
- > специфический способ подачи информации (избирательно; с существенным превышением требуемого объема; мелкими порциями; бессистемно и пр.);
- > особая компоновка сообщения, наводящая получателя на необходимые для манипулятора выводы;
- > подача сведений в нужный момент;
- > ограничение доступа, засекречивание без объективных оснований, чтобы жертва не подозревала о реальном положении дел до того момента, когда уже поздно что-то менять;
- > убеждения в опасности, ненужности, обременительности владения информацией;
- > использование, наряду с открытым информированием, намеков на известные, но не упоминаемые обстоятельства;
- > «случайная» утечка сведений;
- > распускание слухов и пр.

Службы УЧР должны бороться с манипуляторами. Выявить их можно по ряду признаков, среди которых особенности голоса и речи, мимика, соответствие жестов и поз содержанию информации, методам ее передачи и пр.

При изучении голоса предполагаемого манипулятора необходимо обращать внимание на изменение его тембра, появление дрожи; изменение темпа речи, попытки подчеркнуть какие-то элементы информации, бегающий взгляд, напряженная улыбка, паузы при ответах на вопросы, которые не должны вызывать затруднений, и наоборот, быстрые ответы, когда необходимо задуматься, и т. п.

Особенно много признаков манипуляции можно обнаружить путем анализа информации, поступающей от предполагаемого манипулятора. К ним можно отнести следующее.

1. Высказывания, противоречащие сведениям, поступившим из других источников. Ложь невозможно продумать во всех деталях, а ряд моментов манипулятор может просто упустить из виду или не знать. Выявить неискренность в данной ситуации помогают дополнительные вопросы, тем более, что когда одна ложь по цепочке порождает другую, логично связать их бывает очень трудно.

2. Неопределенность, неконкретность предоставляемой информации, поскольку отражаемые в ней события не были пережиты и прочувствованы (а придуманное достаточно быстро забывается).

3. Чрезмерная точность описания «произошедшего», свидетельствующая о заученности «легенды».

4. Совпадение в мельчайших деталях сообщений нескольких «свидетелей», что из-за наличия индивидуально-психологических различий невозможно.

5. Неспособность описать несущественные подробности.

6. Несовпадение описаний одного и того же события, даваемых в разное время.

7. Демонстративная уверенность в собственной правоте, постоянное подчеркивание ее и своей незаинтересованности.

8. Использование нетипичных для данного субъекта терминов, выражений.
9. Уход от ответов на прямые вопросы.
10. Соккрытие того, что не может быть неизвестно манипулятору.
11. Рассказ об участии в событиях, которые на самом деле произошли с другими людьми или в другое время.
12. Детализация ложной информации или соединение ее с реальной, чтобы сделать первую внешне более достоверной и пр.

Наиболее распространенными «оперативными» методами борьбы с манипуляцией информацией являются:

- бесконечное уточнение деталей информации, представленной манипулятором;
- высказывание обезоруживающего согласия по всем вопросам;
- многократное повторение одним и тем же тоном одних и тех же вопросов (метод «заезженной пластинки»);
- отсутствие ожидаемой реакции, заявление о неготовности к предлагаемым действиям на основе личного убеждения и пр.

НЕГАТИВНАЯ РОЛЬ «ОФИСНОГО ПЛАНКТОНА»

«Офисный планктон» — это аллегорическое обобщенное обозначение офисных работников, в основной массе относящихся к категории малооплачиваемых руководителей и специалистов низовых уровней организации. Само название подчеркивает бессмысленность и бесцельность их существования. Дополнительное зомбирование «офисного планктона» руководством превращает его в безмолвных, покорных роботов с амбициями, а более старших, осознающих свое положение, подталкивает к алкоголизму.

Поскольку в этих условиях часть важных решений принимают не профессионалы-руководители, а сотрудники из числа «офисного планктона», чья фактическая компетентность крайне низка (иначе они бы занимали руководящие должности), организация теряет возможность оперативно реагировать на изменения, ибо все деловые процессы резко замедляются. Кроме того, многие сотрудники, проявляющие независимость и самостоятельность, отличающиеся аналитическим складом ума, креативные, принципиальные, совестливые, под его давлением становятся равнодушными к своим служебным обязанностям или начинают работать на свои личные интересы.

По имеющимся оценкам, в России насчитывается более 35 млн представителей «офисного планктона» — почти половина от общего числа лиц, занятых в экономике. Поэтому отношение к ним (особенности отбора, продвижения и увольнения) должно быть зафиксировано в политике УЧР.

Зарождение «офисного планктона» как социальной прослойки можно проследить в истории России XIX века (сам термин же впервые появился в 2008–2009 гг.). Предшественниками была огромная армия мелких чиновников в государственных департаментах. Психология забитого и униженного мелкого служащего стала излюбленным сюжетом русской литературы (например, герой гоголевской «Шинели» Акакий Акакиевич). Единственное отличие тогдашней конторы от офиса состояло в полном отсутствии в рядах чиновничества женщин.

Причиной возникновения этого явления в современных условиях стал переизбыток офисных служащих, у которых в докризисные времена появилось слишком много свободного времени, использовавшегося не по назначению.

Свой вклад в это внесли службы УЧР, подходившие без надлежащей требовательности к отбору и продвижению сотрудников, не обладающих минимально необходимыми знаниями и навыками, но считающих себя экспертами, претендующих на высокие зарплаты и непрерывный карьерный рост.

Большое число офисных работников появляется и там, где руководители не способны распределить обязанности между сотрудниками, и поэтому раздувают штат, что приводит к огромным излишним расходам. Практика показала, что при сокращении «офисного планктона» дело, как правило, не страдает, потому что большинство уволенных работников ничем действительно важным не занимались.

«Офисный планктон» условно можно разделить на две категории: «технический» и «производственный».

В первую попадают сотрудники подразделений, обеспечивающие стабильную повседневную работу организации, например сотрудники бухгалтерии, секретариата, охраны, службы УЧР и др.

Во вторую — напрямую задействованные в создании и реализации товара/услуги — работники отдела продаж, специалисты по маркетингу и рекламе, дизайнеры и другие.

В отдельную категорию «офисного планктона» выделяют высших руководителей, у которых работа поставлена «на автомат» и не требует их активного участия, а только периодического контроля; руководителей среднего звена, которые боятся потерять свою должность и подчиненных, поэтому создают видимость огромной занятости; наследников собственников; карьеристов, сосредоточенных только на проблеме своего продвижения. В любом случае, все они не занимаются полезным, производительным трудом.

В социальном плане «офисным планктоном» являются лица среднего достатка, имеющие высшее образование, поначалу полные амбиций и мечтаний о светлом будущем, а со временем просто «работающие в офисе», поскольку им нужна стабильность для выживания в условиях обремененности множеством кредитов, ипотекой, семьями. Постепенно стабильность превращается в закрытость от развития, и как следствие — в деградацию. Поэтому потеря работы для них смерти подобна, поскольку придется искать себе новый офис, входить в новый коллектив, осваивать новые обязанности.

Это и превращает 80% молодых энтузиастов обоих полов, изначально полных креатива, в средний по способностям «офисный планктон», не желающий делать ничего серьезного, бездумно выполняющий несложную текущую работу, ни за что не отвечающий, но надеющийся получать как можно более высокую зарплату, регулярно взбираться по служебной лестнице, а в случае неудачи — уволиться и начать все заново в другой организации.

Им свойственны хвастовство друг перед другом; дешевые «понты», пустые разговоры ни о чем, публичные рассуждения с умным видом о том, в чем никто из окружающих не разбирается; постоянное применение англоязычных слов-паразитов; глубокое погружение в просмотры веб-сайтов, бесконечные перекуры, перерывы на кофе и чай с пересказами пошлых и старых анекдотов; жалобы на «происки врагов», неочененность руководством (они могут быть вполне довольны своими зарплатами, но испытывать при этом чувство «моральной неудовлетворенности»).

Таким образом, «офисный планктон» представляет собой группы сотрудников, проводящих большую часть своей жизни в офисах, чаще всего просто высидывая положенное время с понедельника по пятницу, от зарплаты до зарплаты, независимо от занимаемых ими должностей и ничего не делая для своего профессионального развития и организации. Главная их задача на работе — убить время и плыть по течению.

Офисная работа, формально считающаяся интеллектуальной, характеризуется в большинстве случаев однотипностью выполняемых операций, отсутствием творчества, жестким, однообразным графиком. Неслучайно, что со временем сотрудники при первой возможности начинают заниматься посторонними делами, «зависать» в социальных сетях, образуя значительную часть пользователей Рунета (именно в среде «офисного планктона», как считается, произошло зарождение и развитие интернет-мемов, флешмобов и многих других сетевых феноменов). Сидеть в офисе, просто убивая время и развлекаясь в Интернете, — любимое занятие «офисного планктона», и за этот свой «нелегкий» труд, ничего не создавая, они получают немалые деньги.

Помимо «утомительного» графика, полной потери инициативы и желания трудиться, деградации работников способствуют непонимание ими цели своей деятельности, практической пользы от нее. В результате они становятся своего рода роботами, механически выполняющими порученную работу в ожидании обеда или окончания рабочего дня.

По существу, «офисный планктон» существует в порочном круге «дом, работа, спортзал, кредит, ипотека, семья, дети, отпуск раз в полгода, дом, снова работа», из которого не умеет и не желает вырваться до самой пенсии или смерти.

Для многих руководителей организаций офисный планктон привлекателен своим рабским мышлением и легкой управляемостью. Его представителей всегда есть за что наказать или уволить, потому что они сами дают для этого повод зависанием в Интернете в рабочее время, халатным отношением к своим обязанностям и полной инертностью. За все это они расплачиваются проблемами со здоровьем, вызванными сидячим образом жизни, разбитыми мечтами о блестящей карьере и пр.

Даже массовые сокращения, усиление контроля за дисциплиной и прочие встряски не приводят к исчезновению «офисного планктона» как социального явления. Он сохранился, хотя и трансформировался, став изображать активную трудовую деятельность, сводящуюся к:

- > регулярному активному участию в совещаниях и планерках, проводимых с целью «держать руку на пульсе», быть в курсе всего, что происходит во всех сферах деятельности организации;
- > деловым встречам для обсуждения «конфиденциальных» вопросов, которые на самом деле можно решить по телефону;
- > проведению многочасовых встреч для обмена опытом, подробным разъяснениям «тонкостей работы», обсуждениям дальнейших планов и пр.

Чтобы хоть частично решить проблему «офисного планктона», специалисты предлагают до разумной величины сократить число сотрудников (в том числе за счет рационализации управленческих работ), передать часть технической работы в аутсорсинг, максимально использовать тех, кто рассматривает работу как инструмент саморазвития, способ реализовать свои идеи и здоровые амбиции, имеет опыт реализации творческих проектов (а не престижные дипломы).

«ОФИСНОЕ РАБСТВО»

Следует заметить, что со времен рабовладельческого строя система социальных отношений, по существу, не изменилась и многие люди продолжают жить в рабстве, только офисном, где вместо железных цепей на них надеты экономические. Пресловутое «офисное рабство», вынуждающее людей неустанно трудиться изо дня в день ради того, чтобы обеспечить себе «престижное» потребление и похвастаться перед окружающими — уже не литературная метафора, а реальность современной жизни.

Это рабство, казалось бы, добровольное — ведь с работы можно в любой момент уволиться, но стремление «быть не хуже других» наряду с офисной рутинной медленно и незаметно видоизменяет мировосприятие человека — он перестает замечать даже самые грубые формы принуждения и самодурства руководителей и превращается в послушного раба. Ради кредита на автомобиль, отпуска на Мальдивах или престижного ноутбука он согласен закрыть глаза на многие неприглядные стороны офисной работы.

Специалисты выделяют следующие формы «офисного рабства».

1. Обязательное участие в корпоративных мероприятиях (известен случай, когда сотрудницу фирмы не повысили в должности только потому, что она не осталась на танцы). Руководство многих компаний считает, что эти мероприятия не только приятны для сотрудников, но и полезны как инструмент командообразования, способ своего рода братания начальников и подчиненных, пример заботы администрации о них (но когда на таких мероприятиях присутствуют важные гости, сотрудников, несмотря на их вечерние туалеты, часто используют в качестве обслуживающего персонала). Отказ же от участия

в корпоративах может расцениваться как неуважение к коллективу, руководству и самой организации.

2. Денежные штрафы путем сокращения премиальной части вознаграждения, доля которой в нем может быть весьма значительной. Многие компании штрафуют работников за любые провинности, например за пятиминутное опоздание, а то и «для профилактики». Оправдываться и доказывать свою невиновность считается «признаком дурного тона», так как решение администрации не обсуждается. Таким образом, часто штрафы, как инструмент управления сотрудниками не выполняют никакой дисциплинирующей функции.

3. Собеседования, в ходе которых претендентам приходится проходить множество бессмысленных с точки зрения будущей должности (нередко унижительных) тестов, но позволяющих выяснить их отношение к потенциальным в будущем притеснениям.

4. Отсутствие нормальных условий для полноценного питания. Постоянный дефицит времени (некоторые компании, вопреки ТК РФ, сокращают время на перерыв до 15 минут), вводится запрет приема пищи в офисе, хотя поблизости может не быть учреждений общественного питания. Это вынуждает работников есть на скорую руку всухомятку или пользоваться централизованно доставляемой, часто некачественной едой, расплачиваясь за все своим здоровьем. Но даже в столовой работник не может расслабиться, быстро проглатывает пищу, вновь устремляясь к монитору, ибо у него нет времени отдохнуть или прогуляться на свежем воздухе.

5. Жестко регламентированный рабочий день. Хотя люди не могут с постоянной концентрацией эффективно трудиться все рабочее время, администрация легко находит способы, помимо авралов, связанных с подготовкой и корректировкой отчетности, заставить их работать больше, чем положено, зачастую без оплаты или предоставления отгулов. По данным исследователей, средняя продолжительность рабочего дня за последние годы резко возросла и появилось такое понятие, как «синдром хронической усталости» и «синдром менеджера», результатом которых являются серьезные проблемы со здоровьем.

6. Негативное отношение к уходу сотрудника на больничный (часто расценивается как «плевок» в лицо коллективу и руководителю). В условиях узкой специализации, затрудняющей подмены, и хронической перегрузки исполнителей дополнительная работа «за того парня» не прибавит сочувствия к заболевшим, а скорее вызовет откровенное недовольство всех. Зато выход на работу в выходные и праздники рассматривается как проявление добросовестности и преданности организации, но на деле не влечет за собой благодарности руководства и дополнительных перспектив служебного роста.

7. «Принудительный коллективизм». Открытое пространство современного офиса, невозможность сидеть спиной к стенке, чтобы никто не мог заглядывать через плечо и нарушать личное пространство, вызывает у сотрудников чувство дискомфорта. Поэтому работники часто стремятся придать своему рабочему месту индивидуальность, уставить его личными вещами, фотографиями, чтобы таким способом обозначить и оградить «свою» территорию.

8. Рутину. В офисной культуре люди рассматриваются как винтики отлаженного механизма, а не как творческие личности, обладающие безграничным потенциалом развития, с вытекающим отсюда соответствующим отношением. Все что от них требуется, — выполнение ограниченного круга обязанностей или заданий, поступающих от руководителей, поэтому личная инициатива практически полностью исключена из трудового процесса.

9. Физические условия труда. Малоподвижное сидение перед монитором приводит к постоянной утомляемости и постепенному ухудшению здоровья. В современных офисных зданиях, как правило, предусматривается центральная система кондиционирования и отсутствие открывающихся окон вместо доступа свежего воздуха, необходимого для здоровья и нормального самочувствия, а также отсутствие специально оборудованных зон отдыха, где можно расслабиться.

10. Организационный стиль одежды («дресс-код»). Кроме дисциплинирующей функции, он выполняет функцию символической границы, отделяющей «своих» от «чужаков». Одежда одного цвета с логотипами компании, подавляющая индивидуальность, обычно неудобна, а если в ней преобладают синтетические ткани, вредна для здоровья. Модельная обувь, особенно на высоком каблуке у женщин, вызывает деформацию стопы и нарушение кровообращения.

В современной России идея ведомственной униформы, существовавшей до революции (по цвету и покрою чиновничьих мундиров можно было судить о ранге должностного лица) не только не исчезла, но, наоборот, стала еще более причудливой. Существуют организации, которые предписывают в специальных инструкциях стандарты буквально для каждой детали внешнего вида сотрудников (цвет, форму, покрой одежды, прическу, цвет галстука, чулок или туфель).

11. Непрекращающийся поток срочных дел, держащий сотрудников офиса в постоянном нервном напряжении и приводящий к стрессовым состояниям.

12. Преимущественно формальные отношения между людьми, ограничивающиеся чисто рабочими вопросами, в которых отсутствует дух коллективного творческого взаимодействия, осложняемые сплетнями и интригами, делающими для многих невыносимой психологическую атмосферу.

13. Тотальный контроль над рабочим процессом и его результатами с помощью пирамиды контролирующих субъектов, например, служб контроля качества, требующих бесчисленных отчетов, планов, графиков, методик, бескрайних таблиц в Excel, совершенствования самой технологии слежки.

Все эти факторы в совокупности создают условия, препятствующие развитию личности работников, порождают ее деградацию, вызывают ухудшение здоровья, снижают мотивацию эффективно трудиться.

Тем не менее хотя, по статистике, большинству мелких офисных сотрудников не нравится их работа, они не стремятся ничего менять, поскольку не осознают себя рабами, так как могут свободно передвигаться. Тем более — в офисе насильно никто никого не держит, и если с ними пытаются обращаться неподобающим образом, люди утешают себя мыслью, что всегда можно уволиться.

Даже многие, в том числе побывавшие на «вольных хлебах» (фрилансеры), в офис стремятся, чему есть несколько причин.

1. Человеку не нужно самому искать для себя работу, подстраиваться под капризного заказчика.

2. В офисе под рукой имеются все необходимые технические средства, нужная информация, легче, чем дома, сосредоточиться. Даже удаленные работники порой арендуют некое офисное пространство для работы (такой способ организации труда вне офиса называется коворкинг — co-working).

3. Работая в офисе, проще и быстрее сделать карьеру, завязать полезные знакомства.

4. Режим дня дисциплинирует.

5. В офисе все друг у друга на виду, постоянно общаются между собой.

ОФИСНЫЕ «НЕПРИКАСАЕМЫЕ»

Нередко службы УЧР при всем желании и наличии необходимых оснований не могут добиться увольнения сотрудников, поскольку те относятся к категории «неприкасаемых». Таковых выделяют три типа.

1. Те, кого первое лицо по разным причинам считает незаменимыми, а потому держит в организации.

2. Те, чьи родственники или друзья (бывшие владельцы) продали свои акции нынешнему собственнику.

3. Те, кто рассматриваются как нужные для организации люди (доверенное лицо или родственник чиновника, обеспечивающего режим наибольшего благоприятствования для организации в органах власти, либо близкий родственник руководителя другой крупной компании, гарантирующий получение от нее выгодных заказов).

Такие сотрудники не всегда могут деятельно участвовать в работе организации (изначально этого не требуется) и раскрыться профессионально, а живут за счет остальных, которые вынуждены на это соглашаться.

Если «неприкасаемым» надо что-то поручать, то:

- › во-первых, это должна быть работа, с которой они гарантированно справятся, не прилагая больших усилий, а в случае провала не возникнет больших убытков;
- › во-вторых, желательно, чтобы работа была индивидуальной, не предполагающей пересечений с коллегами (этому способствует наличие отдельного кабинета);
- › в-третьих, если такое лицо стремится к руководству, то для него нужно создать специальное подразделение, которое будет работать автономно, и придать надежного знающего заместителя, который будет реально вести всю работу.

За выполнение работы в срок и в полном объеме «неприкасаемому» можно выплатить премию, а за невыполнение — уменьшить ее размер или вовсе ли-

шить. Здесь не будет нарушения обязательств, взятых при его трудоустройстве, поскольку обещанную базовую зарплату он получит в полном объеме и жаловаться ему будет не на что.

Причем об условиях премирования «неприкасаемому» нужно сообщить уже на стадии трудоустройства, чтобы он понял, что премии не будут выплачиваться не за что и их нужно заслужить.

Если «неприкасаемые» демонстрируют приемлемые знания и способности, желание продуктивно работать, необходимо:

- › подобрать для них подходящие должностные обязанности, выяснить недостаток компетентности в тех или иных сферах деятельности, составить индивидуальный план обучения и развития (если есть желание учиться и профессионально совершенствоваться);
- › постепенно все чаще поручать им работу, которая предполагает взаимодействие с коллегами;
- › выражать признание за успехи в работе, дать понять, что их не просто терпят, а воспринимают как полноценных членов коллектива и они могут проявить себя и самостоятельно построить карьеру.

Для оценки работы «неприкасаемых» используются только количественные показатели (производительность труда, число и сумма заключенных контрактов, прибыль и пр.), поскольку с ними не поспоришь. Ведь если бонус придется уменьшать или не выплачивать, то таким сотрудникам некого будет обвинять, кроме самого себя. При этом оценка должна производиться отдельно от других сотрудников, иначе они могут незаслуженно лишиться полностью или частично коллективной премии, что может ухудшить внутренние отношения, спровоцировать открытый конфликт или даже моббинг.

Если же «неприкасаемые» игнорируют распоряжения и просьбы руководства, не реагируют на материальные стимулы, ведут себя недостойно с окружающими, наносят своими действиями вред коллективу, нужно, не допуская развития конфликта, попытаться повлиять на них с помощью психологических и административных приемов:

- 1) воздействия на слабые места (самолюбие, жалость, боязнь насмешек и пр.);
- 2) жалобы (или угрозы пожаловаться) покровителю. Если это не подействует, тот, по крайней мере, будет заранее знать об имеющихся проблемах;
- 3) дистанцирования от него (по предварительной договоренности) членов коллектива, если он им дорожит;
- 4) увольнения (угрозы им), заручившись поддержкой первых лиц.

- Культурные комплексы современной организации
- Субкультуры и контркультуры
- Роль организационной культуры в УЧР
- Сильные и слабые организационные культуры
- Позитивные и негативные культуры
- Элементы организационной культуры

ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Едва ли не основным инструментом управления человеческими ресурсами сегодня считается организационная культура, под которой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных связей, правил поведения администрации и персонала, их взаимодействия друг с другом и окружением, выдержавших испытание временем. Это неуловимый, неосязаемый, не выражаемый прямо феномен, не требующий доказательств.

Наряду с понятием «организационная культура» в качестве синонимов часто используются понятия «корпоративная культура», «культура организации», «культура компании», «культура предприятия», «культура фирмы», «культура корпорации» и пр. Это не вполне корректно, поскольку не каждая организация, например, строго говоря, является фирмой или компанией, а культура школы или больницы никак не может быть отождествлена с культурой предприятия.

Что же касается корпорации как организации, состоящей из множества, как правило, юридически самостоятельных фирм, находящихся, кроме того, в разных странах, то ее культура (корпоративная) охватывает лишь те элементы, которые являются общими для всех либо представляют собой некий неуловимый результат их синтеза.

Понятие организационной культуры впервые было введено в 1920-е гг. выдающимся отечественным ученым в области теории организации А. К. Гастевым, который вкладывал в него управленческий смысл, а теоретическое осмысление началось с конца 1930-х гг. Ч. Барнардом и продолжается до сих пор.

Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, целесообразных с ее точки зрения для управления повседневным поведением сотруд-

ников на своем рабочем месте. В западных компаниях следование им поощряется администрацией соответствующими вознаграждениями и продвижением по службе, а новички, пока их не освоят, не смогут стать полноценными членами коллектива.

Носителями организационной культуры являются люди, однако со временем она как бы отделяется и от них, развивается самостоятельно и становится атрибутом самой организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на участников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Поэтому культуру можно рассматривать как эффективный инструмент, позволяющий ориентировать сотрудников на общие цели, мобилизовать их инициативу, обеспечивать преданность, создавать настрой на высокую производительность и качество труда, рост прибыли и повышение конкурентоспособности. В результате она обеспечивает жизнеспособность, а подчас и выживаемость организации, определяет эволюцию, динамику ее развития.

Организационная культура структурно состоит из четырех комплексов.

1. *Культурный комплекс* основной деятельности (главная часть организационной культуры), который включает в себя ценности и нормы, регулирующие создание необходимого результата (им могут выступать услуги, информация, материальная продукция и т. д.).

2. *Управленческий культурный комплекс* представляет собой совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля в организации.

3. *Культурный комплекс взаимодействия с внешней средой* как совокупность норм, которые организация соотносит с ее различными компонентами.

4. *Поведенческий культурный комплекс*, охватывающий нормы и ценности, не связанные напрямую с основной деятельностью организации (проведение досуга, гендерные отношения, отношения к представителям других возрастных и социальных групп и пр.).

Наряду с доминирующей (организационной) культурой, разделяемой и поддерживаемой большинством сотрудников, которая включает ядро ценностей всей организации, существуют и развиваются локальные культуры (субкультуры), отражающие ее дифференциацию по уровням, подразделениям, возрастным, национальным группам и т. п.

Они отражают систему дополнительных ценностей, моделей поведения, жизненного стиля, а также некоторых специфических черт в культуре отдельных групп (например, управленческая субкультура, субкультуры подразделений, сфер и видов деятельности, территориальных структур, сформировавшихся на основе их географического расположения, местных условий, специализации, статуса и т. д.). Ими нельзя пренебрегать, поскольку они в не меньшей степени, чем доминирующая культура, влияют на поведение членов организации.

С точки зрения отношения к организационной культуре можно выделить:

- › субкультуры с доминирующими ценностями общей культуры (субкультура отдельной части организации, в которой приверженность им выражена более ярко, чем к остальным);
- › субкультуры с доминантным набором иных ценностей, но не противоречащих общей организационной культуре; т. е., одновременно воспринимающие как ее, так и другие ценности, свойственные только той или иной группе, но не вступающие в противоречие с доминирующими;
- › контркультуры, ценности которых противопоставляются организационной культуре, вступают в конфликт с ней, открыто противостоят. Появление контркультур наиболее вероятно там, где по каким-то причинам существующая культура перестает соответствовать ожиданиям участников, например, в отношении обеспечения привычного или желаемого уровня удовлетворения потребностей, что порождает открытую или скрытую оппозицию ей.

Субкультуры, распространенные в крупных организациях, представляют собой относительно самостоятельные образования, в результате чего каждое подразделение приобретает «свое лицо».

Но любая из них должна непременно включать в себя ядро общих для всей организации ключевых ценностей, сформировавшихся в рамках доминирующей культуры и разделяемых большинством участников, но модифицированных в зависимости от конкретной ситуации и, в свою очередь, оказывающих существенное влияние на доминирующую.

Это влияние может быть, как положительным, так и отрицательным, усиливать общую организационную культуру или ослаблять ее (например, отражая конфликты между различными частями организации, разъединять коллектив), что во многом зависит от особенностей самих субкультур и от восприятия их руководством фирмы.

В результате такого взаимного влияния доминирующей культуры и субкультур вырабатываются черты универсальной культуры организации.

В любой организации всегда найдутся приверженцы как существующей культуры, проявляющие здравый консерватизм, так и иных, в том числе альтернативных, культур и немало людей, чьи позиции по отношению к любой культуре окажутся индифферентными. В этих условиях некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УЧР

В системе УчР организационная культура выполняет следующие функции.

1. *Охранную*, реализующуюся через различные правила, запреты, ограничительные нормы, формирование у работников специфической логики мышления (в том числе и единомыслия), служащие барьером для проникновения нежелательных ценностей из внешней среды.

2. *Интегрирующую*, объединяющую людей, формирующую у них чувство гордости за принадлежность к организации, поддерживающую необходимый психологический климат, усиливающую сплоченность и согласованность поведения.

3. *Регулирующую*, которая обеспечивает соблюдение членами организации писаных и неписаных правил и норм поведения. Она облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает опасность нежелательных конфликтов, позволяет формировать и контролировать нормы поведения, наиболее целесообразные с точки зрения данной организации.

4. *Коммуникационную*, играющую важную роль в установлении контактов между участниками организации, способствующую достижению взаимопонимания между ними.

5. *Адаптационную*, которая позволяет новым сотрудникам безболезненно вписаться в социальную и производственную среду организации, облегчает приспособление участников к ней и друг к другу через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды, соблюдение которых часто являются главным основанием для вознаграждения и продвижения сотрудника по службе. До тех пор пока новичок не усвоит существующие правила, он не воспринимается как равноправный член коллектива. Это достигается совокупностью целенаправленных мер, называемой социализацией.

6. *Мотивационную*, создающую необходимые стимулы для действий, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых в принципе должны стремиться все нормальные люди.

7. *Стабилизационную*. Эта функция играет важную роль в обеспечении социальной устойчивости организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

8. *Ценностно-образующую*. Ее назначение заключается в формировании у людей правильного понимания основных ценностей организации и формирует преданность ей.

9. *Образовательную и развивающую*. Культура всегда связана с приращением навыков и знаний работников.

10. *Замещающую*. Культура способна эффективно замещать официальные механизмы и уменьшать поток распоряжений руководства, сокращая издержки управления.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ, ОТКРЫТЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура может быть открытой и закрытой.

Открытость культуры предполагает гласность и диалог между всеми участниками организации и посторонними лицам, активную ассимиляцию всего лучшего, откуда бы оно ни исходило (но соотношение между открытостью и закрытостью культуры все же должно быть оптимальным).

Открытая культура может быть сильной и слабой.

Сила культуры — это характеристика степени ее устойчивости и эффективности. Она определяется тремя моментами: глубиной проникновения в организационные отношения («толщиной»); шириной распространения и степенью соответствия организационных ценностей индивидуальным (разделяемостью); ясностью провозглашаемых приоритетов.

«Толщина» определяется количеством ценностей, разделяемых работниками (культуры со многими ценностями имеют сильное влияние на их поведение).

Сильная культура содержит множество ценностей и норм, доступна любому влиянию. Она требует от людей высокого качества труда, профессиональной компетентности, уверенности в себе и своих знаниях, самосовершенствования, предоставляет «равенство шансов» при продвижении по служебной лестнице, стимулирует высокие результаты работы.

В организациях с сильной культурой нет необходимости в жестких административных методах управления, прямом контроле, серьезных наказаниях и пр. Эффективность труда достигается здесь за счет активности, самодисциплины, самоконтроля как руководителей, так и подчиненных. Таким образом, сильная культура представляет собой заменитель формализованной структуры менеджмента.

Сильная культура мотивирует гордостью за собственную организацию, ориентацией на победу, высокие достижения, желанием быть первым, несмотря на все неудачи и провалы, расширить и удержать свои позиции.

Слабая культура практически не содержит общих ценностей (у каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие другим), а те, что имеются, легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию, легко изменяясь под его воздействием. Для координации поведения участников в ее рамках в первую очередь применяется система распоряжений и указаний, а не общие правила и нормы.

Как слабая, так и сильная культура, в зависимости от конкретных условий может оказаться в одном отношении эффективной, а в другом — неэффективной. Например, если слабые культуры приводят к деградации организации, сильные могут консервировать ситуацию, препятствовать изменениям. Максимально сильная культура неизбежно поощряет диктатуру личности или группы, лишает людей самостоятельности в принятии решений и индивидуальности самовыражения.

Закрытая культура может быть бесспорной и небесспорной.

Бесспорная характеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм и правил, которые при необходимости сознательно корректируются, регламентированием и всеобъемлющим контролем деятельности людей. Она не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, игнорирует или маскирует недостатки, насаждает показное единство, для чего часто культивирует образ внешнего врага. Хотя формально такая культура объединяет членов организации (единство достигается путем принудительного насаждения

общих ценностей), но одновременно их подавляет и разъединяет, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит ее к ослаблению и застою.

Признаками небесспорной культуры являются:

- > отсутствие ясных представлений об организационных ценностях (в случаях, когда представления о ценностях и убеждения сводятся лишь к простому признанию их на словах, говорят о неживой культуре);
- > беспомощность руководства, непонимание того, что в данный момент является важным, поэтому постановка краткосрочных целей (долгосрочные цели отсутствуют, поскольку рассматриваются как роскошь);
- > неумение и неготовность руководителей прийти к соглашению друг с другом, принятие противоречивых решений, действия по-разному в идентичных ситуациях и пр.

В результате эффект воздействия культуры на сотрудников невелик, а в ряде случаев бывает отрицательным.

По направленности можно выделить негативную и позитивную культуру.

Позитивная характеризуется следующими особенностями:

- > ощущением сотрудниками себя личностями, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общий результат организации и определяет ее развитие;
- > добросовестным их отношением к своим трудовым обязанностям как к норме поведения;
- > ориентацией на поиск, разработку, выбор и воплощение оптимальных способов осуществления своей деятельности, взятием на себя ответственности за результат и заинтересованностью в его повышении; творческим подходом к выполнению своих обязанностей;
- > благотворным влиянием работы на личностное развитие;
- > установлением доброжелательных межличностных отношений в коллективе и пр.

Негативная культура отражает ситуацию, когда деятельность в конкретной организации в той или иной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации.

В фирмах с подобной культурой господствует равнодушие, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия к окружающим, наличие слухов и сплетен, недоверие к руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров, абсентеизм (то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально отсутствуют, работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, искусственно растягивают время выполнения задания).

Организации с негативной культурой ориентируются, как правило, на бюрократические нормы и ценности, прежде всего на власть и статус, иерархию, единоначалие.

Такая культура может достаточно долго существовать без изменений и движения вперед, пока какие-либо серьезные противоречия не взорвут ее.

ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Культура организации состоит из отдельных элементов.

1. Ценности (ядро организационной культуры) — эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, объектов (как внутри, так и вне организации), служащих образцами, ориентирами поведения, осуществления социально одобряемого выбора.

Ценности могут быть теми, которыми организация владеет, и теми, на которые она ориентируется; представленными открыто, например, в документах, и существующими скрыто в сознании людей; ценностями-целями, ценностями-средствами; общими, которые объединяют всех участников организации, являются составной частью ее культуры, и модифицированными (групповыми и индивидуальными); разделяемыми, которыми организация владеет, и декларируемыми, на которые она формально ориентируется, создает себе определенный имидж в глазах внешнего мира;

Для организации важны, прежде всего, те ценности, которые непосредственно влияют на поведение работников, и задача их формирования во многом лежит на службе УЧР.

Изначально при создании организации закладываются ценности-цели, определяющие ее предназначение, роль; этому процессу придается первостепенное значение, но часто забывают о необходимости формирования ценностей-средств, с помощью которых достижение целей будет более успешно.

Ценности-цели способствуют формированию внутреннего единства, создают основу эффективного функционирования и управления организацией. Они декларируются, как правило, на начальном этапе ее жизни под непосредственным влиянием руководителя или непосредственно им.

Ценности-средства (операционные), позволяющие достигать организации своей цели, могут определяться как сознательно на основе осмысления коллективного опыта, так и формироваться случайно, по стечению обстоятельств (честность, ответственность, самоконтроль и пр.).

По своей направленности ценности могут быть позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, и негативными, отрицательно влияющими на организационную эффективность.

С точки зрения содержания ценности бывают:

- › этическими, определяющими, что для данной организации и ее работников является плохим и хорошим, нравственным и безнравственным;
- › социально-экономическими, указывающими в том числе на то, каково отношение организации к работникам, к творчеству, средствам мотивации и пр.;
- › коммуникативными, описывающими желательные принципы горизонтального и вертикального взаимодействия людей (коллег, руководителей и подчиненных), и пр.

2. *Ключевые принципы* (правила) деятельности, которые провозглашаются в речах основателей или руководителей организации, различного рода информационных документах и пр. Эти принципы, объединенные в систему, определяются как «кредо» («символ веры») организации, формируют ее имидж.

3. *Нормы*, регулирующие управленческие, трудовые, финансовые, организационные отношения с целью минимизации случайных ошибок, проявлений субъективизма при принятии решений и пр. Выделяют, в частности:

нормы поведения, которые представляют собой принятые в организации требования (как зафиксированные в документах, так и негласные), определяющие, каким оно должно быть в тех или иных стандартных ситуациях. Они могут быть положительными (как надо поступать) или отрицательными (как не надо поступать);

нормы власти — официальные правила, регулирующие отношение между участниками системы управления в процессе его осуществления;

договорные (неформальные) нормы, чье наличие является признаком сложившейся организационной культуры. Они устанавливаются путем соглашения между субъектами, имеющими взаимный интерес, например, требования группы к поведению участников, облегчающие взаимодействие между ними.

4. *Обряды* — стандартные мероприятия, имеющие символическое значение, проводимые администрацией с помощью службы УЧР в определенное время и по специальному поводу с целью оказать влияние на работников, подчеркнуть особую важность, торжественность того или иного события (например, проводы на пенсию), создать психологический комфорт.

5. *Ритуалы* — стандартные мероприятия (например, торжественное собрание), предназначенные для оказания целенаправленного психологического воздействия на участников организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиления сплоченности, формирования необходимых ценностей и убеждений.

Выделяют ритуалы поощрения, ритуалы порицания (увольнение, понижение в должности, штраф, снижение премии и пр.); объединения, помогающие сотрудникам осознать свою общность с организацией (конференции, деловые игры, вечеринки, совместные поездки и пр.).

6. *Легенды и мифы*, которые представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов ее известных деятелей. Они информируют сотрудников, советуют, учат, направляют их поведение в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, об их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

Легенды и мифы сегодня стали использоваться для формирования иллюзорных представлений, умышленно распространяемых администрацией и службами УЧР для воздействия на персонал. Чаще всего они возникают стихийно,

однако в отдельных случаях формируются умышленно для достижения определенных целей.

Легенды — это рассказы о компании, основанные на реальных событиях, истории ее отдельных сотрудников и их запоминающихся поступков, сочиненные коллегами и часто повторяемые для новичков. При этом они часто приукрашивают или искажают события, ставшие их основой, а то и вовсе являются выдумкой. Но их герои — всегда примеры для подражания.

7. *Обычаи* — формы, воспринятые из прошлого и передающиеся из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений.

8. *Традиции*, включающие в себя объекты социокультурного наследия (определенные культурные нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили и т. д.), привнесенные из прошлого в настоящее, и способы их реализации. Они бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам.

9. *Идеалы* — система взглядов и верований, разделяемых всеми членами организации. Они отражают отношение к этичному или недостойному поведению, веру в справедливость, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.

10. *Менталитет* — образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их осознанием. Он имеет огромное влияние на повседневное поведение и отношение к своим обязанностям, но медленно формируется и практически не поддается управлению.

11. Степень толерантности (от лат. *tolerantia* — терпение) — терпимости к чужому образу жизни, поведению, обычаям, чувствам, мнениям, идеям, верованиям других людей. Сегодня, когда во многих организациях России работают мигранты, формирование толерантности становится важной задачей служб УЧР.

12. *Стиль поведения и отношений* между людьми, разрешения конфликтов. Он зависит от возраста, пола, статуса, обладания властью, мудрости, интеллекта, опыта и знаний, религии и т. п. Существуют писанный и неписанный кодексы поведения, которые на самом-то деле и определяют корпоративную культуру как таковую (о них речь в следующей главе).

13. *Коммуникационная система*, включающая, например, язык, в том числе и жаргон, слухи и пр.

К сожалению, во многих российских организациях работникам зачастую буквально навязывается употребление англицизмов (хотя существуют соответствующие русские слова и выражения), причем доходящее до абсурда. Так, любимый многими термин «лояльность» в переводе на русский означает примерно: «моя хата с краю, не трогайте меня, и я вас не трону», а не «приверженность», как думают современные «знатоки» родного языка, пытаясь сделать «лояльными» своих клиентов.

Слухи иногда распространяются руководством намеренно, поскольку соответствующие сведения нельзя обнародовать официально. Считается, что с учетом этого обстоятельства достоверность слухов может достигать 80–90%.

РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА

Естественно, эффективно управлять ЧР невозможно без знания и понимания особенностей национальной культуры. В результате исследований 1990-х гг. были выявлены такие ее особенности, как преобладание коллективизма у работников (правда, самые последние исследования говорят о его ослаблении); высокая степень авторитаризма руководителей; чиновничество, влияние званий и статусов на поведение людей; неприятие риска; формальное равноправие; доминирование общества над личностью, благополучие которого считается важнее, чем интересы отдельного человека.

Рассмотрим некоторые особенности деловой культуры России по сравнению с западной, которые необходимо учитывать в практике УЧР.

В России работника и организацию объединяет не только контракт, но и общая судьба, но при этом скорее имеет место философия гостя, в соответствии с которой принадлежность к ней *важна лишь для данного периода* и не накладывает на работника безусловных обязательств (хотя со стороны организации он ожидает таковых). Поэтому организация рассматривается в большей мере как источник социальных гарантий, что коренным образом отличается от Запада, где работников связывает с ней только формальный контракт.

Власть в российских организациях обычно распределяется в соответствии не с обязанностями, а с личными отношениями и отделяется от ответственности.

Совместная работа слабо структурирована, проходит в условиях нечеткого распределения обязанностей и функций (общее задание бросается в группу), и исполнители пассивно ожидают, когда их заставят участвовать в принятии решений. Отсюда сложно возложить на кого-то конкретно ответственность за их результаты, которая, тем более при отсутствии у большинства субъектов реальных прав условна.

Деловой успех в России традиционно считается случайностью. Если он неоднократно повторяется, возникают подозрения (раньше считалось, что это возможно только при сделке с дьяволом).

В российской деловой культуре нет традиции добросовестно выполнять повседневную кропотливую работу, вносить в нее непрерывные усовершенствования. Ценятся отдельные оригинальные идеи, нестандартные решения (даже связанные с нарушением норм и правил), позволяющие разом сделать все так, чтобы потом больше ничего не делать. Поэтому изобретательские таланты проявляются не в нормальной, а в чрезвычайных ситуациях, при необходимости искать выход из безвыходного положения (и он обычно успешно находится). В результате отечественные организации скорее распадаются в благополучные, чем в трудные периоды жизни.

Другими особенностями российской деловой культуры являются:

- › восприятие внешней среды как исключительно враждебной, что стимулирует опору на внутренние ценности, неписанные нормы и правила (если официальные несправедливы) или уход от мира;
- › значительная роль семейственности, переплетение деловых и личных отношений вместо их жесткого разграничения, как на Западе (партнерство

представляется как разновидность дружбы, юридические контракты подменяются «купеческим словом» и пр.);

- › приоритет духовных ценностей и неприязнь к материальным, особенно стоимостным;
- › значительная роль морального фактора как оценочного инструмента;
- › понимание равенства как одинаковости всех людей и негативное отношение к социальной дифференциации, в том числе обусловленной высокими честными заработками;
- › консервативность, неприятие нового;
- › боязнь ответственности, отказ от самостоятельности и стремление идентифицироваться с коллективом или ориентация на руководителя (лидера);
- › нежелание анализировать ситуацию и критически мыслить;
- › непризнание права других на свою позицию;
- › крайняя противоречивость, выступающая как сочетание противоположных черт национального характера (коллективизма и индивидуализма; трудолюбия и лени; целеустремленности и расхлябанности; стремления к новому и догматизма; практицизма и мечтательности; бунтарства и покорности).

Выдающийся русский историк В. О. Ключевский так описывает особенности поведения русских: изобретательность; терпимость по отношению к трудностям; жизненная энергия в сочетании со скрытностью и недостатком проицательности. Он также приписывает им такие качества, как осторожность, осмотрительность, нерешительность, ориентация на прошлое. Наконец, он подтверждает, что русские охотнее работают в группах и отслеживают результаты, нежели занимаются постановкой цели.

В России зависимость между успехами организации и культурой не стала еще столь очевидной, как на Западе, откуда заимствованы лишь ее внешние формы (оформление офисов, названия должностей и пр.). В то же время стиль работы большинства российских руководителей остался таким же, как при многолетней административно-командной системе (деловой эгоизм, игнорирование интересов других, в том числе подчиненных, стремление в первую очередь к личному обогащению, и уж затем к заботам об общей пользе).

Традиционно в России начало работы в большинстве случаев откладывается до последнего момента, а потом в авральном порядке она завершается в срок, что обусловлено историческими и природно-климатическими особенностями страны.

Экономика России долгое время была аграрной, и период ее индустриального развития охватывает не более полутора веков (по крайней мере, на 100 лет меньше, чем на Западе). Поэтому менталитет у россиян сформирован аграрным обществом. В условиях неустойчивого климата, короткого лета возникает необходимость чрезвычайно интенсивного проведения посевных работ (весенний день год кормит) и ускоренного, напряженного сбора урожая из-за опасности его потерять. Во время долгой и снежной зимы трудовая активность резко снижается даже сейчас. Это обуславливает неравномерность ее осуществления — простой чередуются с авралами, отчего страдает качество (хотя количественные показатели обычно выполняются).

Эти национальные черты можно хорошо проиллюстрировать на студентах, большая часть которых сессию сдает, за три дня изучая весь семестровый курс (при этих условиях студенты из других стран заваливают сессию).

В советский период на отечественных предприятиях сформировалась довольно сильная организационная культура. В условиях уравниловки в оплате, вызванной нехваткой средств, отвлекаемых на гонку вооружений, первостепенное значение придавалось использованию моральных стимулов к труду.

Почти каждое крупное предприятие имело (и имеет до сих пор) «музей трудовой славы», где наглядно представлена его история и наиболее важные достижения; писались книги и статьи (особенно активно в связи с различными юбилейными датами), оформлялись стенды, «доски почета». Огромную роль в моральном стимулировании играло социалистическое соревнование, подведение итогов которого сопровождалось вручением соответствующих знаков, переходящих знамен и вымпелов. Имели широкое распространение обряды посвящения в рабочие, проводов в армию, на пенсию, совместные праздники и другие формы культурного общения людей.

Совокупность этих мероприятий была довольно эффективна, формировала у сотрудников чувство общности, гордость за принадлежность к коллективу и предпринятию, стимулировала реализацию способностей. И это тот важный культурный капитал, которым до сих пор еще располагают предприятия современной России.

Культура предприятий советского периода, как и вся общественная жизнь в стране, была подчинена задаче воспитания советского патриотизма, а не патриотизма предприятия, а работа на благо государства как его собственника представлялась как главная ценность.

Но такой идеологический подход не может быть долгое время основой эффективного производства, что наглядно показали коммунистические субботники, превратившиеся из добровольных мероприятий 1920–1930-х гг., основанных на энтузиазме и стремлении людей помочь в трудную минуту своей стране, в обязательную для всех работу.

Идеологизация и политизация экономической культуры привела к развитию негативных процессов в производственно-хозяйственной сфере, воспроизводящих в новых условиях и на новом уровне дореволюционные тенденции, которые в советский период пытались подавлять административными мерами.

Так, к началу 1990-х гг. в России сформировался новый тип работника — «люмпенизированный», черты которого существуют среди определенной части россиян и сегодня:

- > отсутствие инициативы и негативное отношение к активности других;
- > низкая личная ответственность и стремление уклониться от любого дела, требующего таковой;
- > попытки минимизировать трудовые усилия и привычка работать только при наличии контроля;
- > средняя в большинстве случаев квалификация и отсутствие стремления ее повышать;
- > удовлетворенность системой уравнилельного распределения и достаточно низким заработком при условии, чтобы другие не получали больше;
- > зависимость от руководителя и поиск любых возможностей для доказательства своей лояльности;
- > ожидание постоянной заботы о себе и своих нуждах со стороны руководства.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОДЕКСЫ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- Кодексы и их история
- Разновидности кодексов
- Профессиональные кодексы
- Корпоративные этические кодексы, их содержание и структура
- Процесс создания и внедрения кодекса

КОДЕКС И ЕГО РАЗНОВИДНОСТИ

По В. Далю, слово «кодекс» (лат. *codex* — собрание законов) означает свод законов, судебник. Это сводный правовой акт, в котором объединяются и систематизируются правовые нормы, регулирующие сходные между собой, однородные общественные отношения. По сути, кодекс является сводом правил и норм поведения, которые разделяют все участники той или иной общности.

Первым универсальным кодексом, представляющим собой набор правил поведения, видимо, был свод религиозных правил «Десять заповедей Ветхого завета». Позже появились кодексы, определяющие поведение отдельных социальных групп общества. Наглядный тому пример можно найти в истории Японии — «Кодекс самурая “Бусидо”».

В дальнейшем потребность в частных кодексах (например, кодексы объединений, профессий и пр.) возникала в связи с тем, что для регулирования человеческого поведения в специфических ситуациях универсальных норм было недостаточно. Частные случаи конкретизировали общие принципы применительно к особенностям той или иной деятельности.

В 1912 г. в России был создан кодекс «Семь принципов ведения дел в России»:

- > *уважай власть;*
- > *будь честен и правдив;*
- > *уважай право частной собственности;*

- > *люби и уважай человека;*
- > *будь верен своему слову;*
- > *живи по средствам;*
- > *будь целеустремлен.*

В США «Принципы ведения бизнеса», разработанные специальным комитетом при Торговой палате, появились на 12 лет позже. В них отмечено, что в их основе лежит доверие, проистекающее из справедливых взаимоотношений, эффективного оказания услуг и взаимной выгоды.

Таким образом, уже в начале прошлого века предприниматели разных стран по собственной инициативе делали шаги к наведению порядка в деловой сфере.

Впервые, как считается, организационный (корпоративный) кодекс появился в Японии в 1930-е гг., когда компания «Мицусито Электрик» составила для своих сотрудников трактат «Семь духов», объединивший в себе правила самурайской этики кодекса Бусидо и современные на тот момент взгляды. Принципами этого кодекса были честность и преданность; гармония и сотрудничество; борьба за качество; учтивость и скромность; адаптация и восприимчивость; признательность.

В настоящее время наиболее распространены два вида кодексов — профессиональные и организационные (корпоративные), которые регулируют отношения людей внутри соответствующих социальных групп.

Организационные кодексы представляют собой свод норм и правил, описывающий модели поведения, единые стандарты отношений и совместной деятельности в компании.

Профессиональные кодексы регулируют отношения внутри соответствующего сообщества и предназначены в основном для лиц «свободных профессий». Существуют единые кодексы, включающие и свод идеалов, и перечень дисциплинарных правил, и нормы профессионального поведения.

Наиболее известны кодексы тех профессий, где значимые положения задаются содержанием деятельности (адвокаты, врачи, журналисты и т. д.). Они регламентируют поведение их представителей в сложных ситуациях, характерных для данной сферы деятельности, повышают статус соответствующего сообщества в социуме, формируют доверие к его представителям, повышают значимость принадлежности к нему, а их принятие косвенно может являться обрядом, оформляющим принадлежность к ней (воинская присяга, клятва Гиппократ и т. п.).

В профессионально однородных организациях (банки, консалтинговые компании) часто используются кодексы, чье содержание в первую очередь регламентирует поведение сотрудников в сложных этических ситуациях. В банковской деятельности, например, кодексами регулируется доступ к конфиденциальной информации о клиенте и к сведениям об устойчивости банка, задаются правила обращения с ней, запрещается использовать ее в целях личного обогащения.

Организационные кодексы, регулирующие внутренние отношения и взаимодействие с окружением, должны учитывать не только интересы владельцев,

но и так называемых стейкхолдеров (заинтересованных лиц), а также наемных работников.

Разработка подобных документов позволяет организации разобраться, в чем состоит ее миссия и стратегические цели, сформировать систему управления, наиболее эффективно распределить обязанности и полномочия между различными ее уровнями, сделать компанию эффективно управляемой и понятной и изнутри, и снаружи.

В России на сегодняшний день существуют две разновидности кодексов — этический и кодекс корпоративного управления (поведения).

КОДЕКСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ (PROFESSIONAL CODE OF ETHICS)

Кодексы профессиональной этики регулируют деятельность всех лиц, принадлежащих соответствующей сфере, как практикующих самостоятельно, так и работающих по найму, и формулируют для них нормы поведения. Такие кодексы обычно раскрывают те функции, для реализации которых профессии существуют, заверяют, что функции будут выполняться в соответствии с высокими стандартами, несут информацию о последних, а также об ограничениях деятельности работников.

Кодексы провозглашают идеалы (чаще недостижимые), к которым люди соответствующей профессии должны стремиться и которыми должны руководствоваться в своей практике, определяют минимум профессиональных требований. Если же они не соблюдаются, виновники подвергаются наказаниям, вплоть до исключения из состава организации или сообщества.

Кодексы повышают статус последнего в социуме, формируют доверие к представителям профессии, повышают ее престиж и значимость.

Если профессиональный кодекс призван служить основой, позволяющей данной профессии претендовать на автономию от непрофессионального общественного контроля (например, врачи и юристы), которому подвержены другие группы, такой кодекс:

- должен точно определять, какие его положения отражают идеалы, а какие имеют дисциплинарный характер;
- защищать общественные интересы и интересы тех, кого профессия обслуживает, и не служить средством реализации узкопрофессиональных интересов за счет общества, например, препятствовать развитию внутренней конкуренции;
- отражать аспекты профессии, характеризующие специфические потенциальные нарушения, не вполне законные методы, неэтичные поступки, которые могут допускать ее представители, иначе она окажется фактически неконтролируемой и не может претендовать на получение автономии и особых привилегий;
- содержать положения о применении поощрений и наказаний; в противном случае кодекс представляет собой не более чем декларацию.

Соответственно, профессиональное сообщество должно принимать правила, касающиеся деятельности представителей данной профессии и устанавливающие контроль над ней, добиваться их выполнения.

В профессиональных кодексах часто уточняются обязанности по отношению к тем, на кого направлена деятельность представителей сообщества, в неоднозначных с этической точки зрения ситуациях, однако не содержится конкретных указаний на то, какие именно должны следовать шаги, когда профессионал действует неподобающим образом.

Будучи четко определенным и закрепленным в сознании каждого сотрудника, профессиональный кодекс служит ориентиром делового поведения, когда какой-либо эпизод деловых отношений не соответствует общепринятому в организации способу реализации корпоративной политики.

Разные в разных организациях, но общие для каждого сотрудника в отдельно взятой компании, начиная от охранника, заканчивая генеральным директором, непреложные требования, закрепленные посредством тщательно разработанного и периодически обновляемого профессионального кодекса, должны четко и неукоснительно выполняться.

Наличие действенного профессионального кодекса дает следующие выгоды:

- > облегчает контроль деятельности сотрудников;
- > предоставляет им ориентиры для поведения, самоанализа и самоконтроля;
- > совершенствует отношения в системах «сотрудник — клиент» и «организация — клиент»;
- > придает сотрудникам уверенность и чувство защищенности, четкое понимание того, что и как должна делать организация и они как ее часть, и пр.

КОРПОРАТИВНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ КОДЕКСЫ

В цивилизованной экономике разработка и принятие корпоративного этического кодекса является делом чести каждой организации, которая претендует на высокий имидж. Наличие у нее подобного документа (причем созданного самостоятельно, а не позаимствованного у кого-то) существенно повышает ее привлекательность и имидж.

Этический кодекс — это свод норм и правил, описывающий модели поведения, единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании. Он выступает воплощением ее философии, закрепляет добровольные обязательства перед работниками и внешним миром, которые та принимает на себя сверх тех, что предписаны законодательством.

Этические кодексы стали широко применяться в развитых странах с 80-х гг. XX в., и в настоящее время их имеет абсолютное большинство фирм, входящих в список 500 лучших компаний мира по версии журнала «Форчун».

Кодексы ориентируются на извечные и современные нормы и правила поведения, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников, причем основной их функцией является предотвращение отклонений от него, а не наказание негативных поступков.

Этические кодексы используются:

- › как инструмент управления сотрудниками, призванный регулировать их поведение в сложных ситуациях (определять «правила игры», разъяснять, почему надо поступать определенным образом и пр.);
- › доведения до сотрудников организации ее предназначения, ценностей, целей, средств их достижения, усиления приверженности к ней субъектов всех уровней (собственников, руководства, персонала);
- › улучшения позитивного имиджа компании, ее инвестиционной привлекательности, доверия к ней (инвестируют в тех, кому доверяют), а в результате — повышения капитализации.

Как инструмент повышения инвестиционной привлекательности кодекс должен предъявляться инвесторам; как инструмент управления — регулировать поведение сотрудников на рабочем месте; как инструмент развития корпоративной культуры — четко обозначать основные цели и ценности и усиливать корпоративную идентичность всех предприятий и сотрудников компании. Идеальным вариантом является сочетание всех трех функций. Но это не всегда возможно, особенно в крупных многопрофильных организациях.

Формирование и развитие общекорпоративной культуры требует, чтобы кодекс был единым для всех, задавал однозначное понимание миссии и ценностей компании. В такой ситуации используются два его варианта — декларативный и развернутый.

Декларативный вариант (без регламентации поведения сотрудников) содержит описание общей идеологии организации и определяет ориентацию ее культуры. Чтобы кодекс действительно работал, компании прибегают к постоянной трансляции этих принципов через пение гимна и другие корпоративные ритуалы.

Сотрудники в конкретных ситуациях сами должны определять, как им себя вести, исходя из базовых этических норм. Однако в ряде случаев подобным способом им бывает трудно оценить правомерность конкретного поступка. Поэтому распространение получил развернутый вариант кодекса с подробной регламентацией поведения в сферах с потенциально высоким риском нарушений и возникновения сложных этических ситуаций.

В то же время в большинстве компаний этические кодексы имеют выборочную направленность (хотя и должны быть ориентированы на каждого сотрудника), разрабатываются для высшего и среднего руководства, а поэтому не являются документом, объединяющим всех членов организации.

Кодексы этики могут отражать как «дух демократии», так и (чаще) «дух бюрократии».

Дух демократии призывает их ценить и осуществлять на деле служение обществу; бюрократические же ценностные установки предполагают, что этичность поступков работников состоит в первую очередь в соблюдении организационных правил и норм.

Если кодексы содержат принудительные стандарты, правила и нормы, то у сотрудников пропадает желание им следовать (а нередко — и работать в организации).

Корпоративный этический кодекс — это документ, который сообщает:

- › новичку и сотруднику — что и как принято делать в компании;

Например, в Кодексе одной из отечественных компаний указано, что ее цель — не только вовлечь в общее дело каждого сотрудника, но и дать возможность разделить успех от удачно проделанной работы; создать такие условия, которые побуждали бы всех сотрудников раскрывать свои способности и таланты; обеспечивать справедливое вознаграждение, хорошие условия труда и возможности для индивидуального профессионального роста, которые ограничиваются лишь личными способностями и желанием.

- › высшему руководству — какие способы достижения поставленных целей являются желательными и допустимыми;
- › клиенту — что и каким образом компания делает для него, чем руководствуется, что ценит, кроме своей прибыли;
- › партнеру — насколько компания честна и справедлива, заинтересована в долговременных отношениях;
- › обществу — о пользе, которую компания приносит ему и социальной ответственности, которую она взяла на себя.

Чтобы корпоративный кодекс был эффективным, необходимо серьезно и кропотливо отнестись не только к его созданию, но и к внедрению, добиться неукоснительного выполнения его основных положений, что обязательно должно контролироваться руководителями всех уровней.

Жесткого стандарта в отношении того, чем должен быть наполнен корпоративный кодекс, нет, но, как правило, он включает следующие элементы:

- › послание от руководителей компании;
- › стратегическое видение, философию, миссию и цели (стратегические, тактические, оперативные, локальные, частные);
- › основные ценности и базовые принципы;
- › организационную структуру и систему управления, главных персоналий;
- › историю создания и деятельности компании; выдающиеся случаи и прецеденты, корпоративных героев; легенды и мифы;
- › перечень основных товаров и услуг;
- › ответственность перед клиентами, акционерами, коллективом; другими заинтересованными лицами (например, местными властями);
- › внутреннюю политику (кадровую, социальную, политику в области оплаты труда и пр.);
- › взаимоотношения руководителей и подчиненных; обязанности сотрудников и администрации;

Корпоративный кодекс одной из известных голландских компаний содержит раздел «Ответственность руководства перед сотрудниками», в который входят такие положения, как «обеспечение благоприятной рабочей атмосферы», с описанием того, какие действия руководство для этого предпринимает, или того, какую помощь готова оказать компания в случае тяжелой болезни сотрудника.

- › требования к сотрудникам (внешний вид и речь; уровень профессионализма; нормы поведения в рабочее время на рабочем месте, форма одежды);
- › правила отношений с коллегами, руководителями и подчиненными;
- › критерии поощрения и наказания;
- › взаимоотношения с внешней средой, конкурентами;
- › условия соблюдения коммерческой тайны;
- › ответственность персонала перед организацией за соблюдение положений кодекса;
- › возможности получения льгот, поддержки со стороны администрации в деле решения личных проблем, социальный пакет;
- › работу и личную жизнь.

Сама структура кодекса может состоять из следующих разделов.

1. Введение, в котором содержится краткая история организации, формулировка ее философии, основных ценностей, принципов взаимоотношений с работниками, партнерами, клиентами.

2. Принципы внутренних взаимоотношений (администрации с сотрудниками; сотрудников между собой и пр.), требования к соблюдению трудовой, исполнительской, организационной дисциплины. Перечисляется, что ценится в своих сотрудниках и что ожидается от них, что может быть им гарантировано.

3. Конфликты и пути их разрешения. Описываются ситуации, которые могут привести к конфликту интересов, и правила поведения участников, позволяющие облегчить и ускорить его преодоление.

4. Взаимодействие с партнерами.

5. Рабочее время сотрудников и время перерывов.

6. Внешний вид сотрудников, правила одежды.

7. Рабочее место. Определяется отношение к приему пищи, курению, игре на компьютере, а также использованию сотрудниками Интернета, офисной техники, служебного телефона и другого оборудования в личных целях.

8. Информация. Содержит правила работы с конфиденциальной информацией, общения с представителями других организаций.

9. Поведение в публичных местах и с представителями СМИ.

10. Ритуалы, традиции, праздники.

11. Поощрения и взыскания.

12. Развитие, обучение, повышение квалификации.

Этический кодекс приносит организации реальную пользу, так как:

- › дает ясное представление о допустимых и недопустимых действиях при выполнении служебных обязанностей;
- › содержит единые для всех, обязательные к выполнению требования;
- › закрепляет расплывающуюся корпоративную культуру в крупных компаниях с разветвленной филиальной сетью;
- › содержит стандарты, принципы и ориентиры, обязательные в равной степени как для руководства, так и для рядовых сотрудников в равной мере, что облегчает поддержание дисциплины;

- › подсказывает, как вести себя в разных ситуациях, и устанавливает границы между приемлемым и неприемлемым вариантами поведения, необходимые для самостоятельного принятия сотрудниками правильного решения;
- › поддерживает систему внутренних коммуникаций;
- › способствует определению и корректировке общих целей; увязыванию в единый комплекс существующих официальных инструкций и неписаных правил;
- › помогает из достойных соискателей выбрать наиболее подходящих по деловым, волевым и моральным качествам сотрудников, профессиональным навыкам; взглядам на жизнь и ценностям; служит целям адаптации новых работников, их ознакомлению и принятию ими ее общих ценностей и традиций;
- › гарантирует соответствие заявленной политики тому, что было обещано;
- › декларирует принципы, которых придерживается организация во взаимоотношениях с обществом, деловыми партнерами и клиентами;
- › разъясняет, как строятся отношения между руководителями и подчиненными, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым;
- › декларирует положительное отношение к обучению сотрудников, заинтересованность в повышении их квалификации и пр.

В результате кодекс способствует улучшению управляемости организации, объединению сотрудников на базе общих ценностей и культуры; предупреждению возможных нарушений, имеющих этическую составляющую (например, дискриминация, «откаты», хищения) и приносящих значительные убытки. Многие из этих нарушений трудно выявить, поэтому административные меры по их предотвращению не являются достаточно эффективными и необходимо повышение дисциплины с помощью этических инструментов.

СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА

Попытка «заказать под ключ» организационный кодекс внешним консультантам, как правило, приводит к появлению «мертворожденного» продукта, а написание его силами только одной рабочей группы, без последующего обсуждения и корректировки — к появлению «среднестатистического» варианта, который будет всеми проигнорирован.

«Механически сконструированный» или списанный с «типовых образцов» кодекс сотрудники никогда не воспримут всерьез. Кодексы, требования которых игнорируются руководством или невыполнимы для персонала, не работают независимо от содержания.

В создании корпоративного кодекса должно участвовать в первую очередь высшее руководство и главные собственники организации, а помогать им —

специалисты, знающие состав и содержание таких документов. Первыми редакторами и критиками могут стать руководители среднего звена.

Работа по созданию кодекса начинается, как правило, с диагностики общего климата в организации, чьи результаты в большинстве случаев выявляют какую-либо общую проблему, механизмы решения которой вместе с ценностями и неписаными правилами игры также закладываются в кодекс.

Следующим шагом является подключение максимального числа сотрудников к созданию текста кодекса, поскольку цели и задачи, спущенные сверху, вызывают зачастую нежелательную реакцию, воспринимаются как навязанные и не встречают энтузиазма. Способы могут быть тоже различными, например публикация опросника на базе внутрикорпоративного сайта или его рассылка с помощью внутренней почты.

Только при условии принятия каждым работником кодекса он будет реально исполняться. Поэтому при его разработке нужно предусмотреть возможность и механизм внесения изменений и дополнений, а также некий рабочий орган, своеобразный третейский суд для регулирования ситуаций, которые сложно истолковать после первого прочтения кодекса.

Когда проект готов, его следует вынести на всеобщее обсуждение, например, выложив в Интернете, опубликовав во внутренних СМИ, разослав по электронной почте и т. д., с тем чтобы к определенному сроку разработчики могли получить и систематизировать предложения и замечания заинтересованных лиц. Можно даже устраивать конкурс с призами для особо отличившихся в формулировании положений кодекса. Практика показывает, что этой возможностью воспользуется максимум 10% сотрудников, но позитивное отношение будет сформировано у всех. Причастные к созданию кодекса работники будут с большим пониманием относиться к правилам, принятым при их участии.

В дальнейшем нужно сделать так, чтобы кодекс работал, а не пылился на полках. Для этого красиво оформленная брошюра должна быть вручена сотрудникам, торжественно преподнесена каждому новичку. Выдержки из него можно оформить в виде плакатов и открыток, украсить ими стены офиса

Миссию организации следует вывесить на всеобщее обозрение, а лозунг зафиксировать на фирменных канцелярских аксессуарах (ежедневниках, визитках и пр.).

Кодекс должен стать рабочим документом, и к нему следует обращаться при проведении общих собраний, планерок, митингов, постоянно цитировать в системе внутрифирменных коммуникаций. Однако недопустимо, чтобы он становился догмой, поскольку невозможно охватить им все без исключения ситуации, встречающиеся в работе и во взаимоотношениях людей.

Создание кодекса не ограничивается только написанием его текста. Необходимо сделать следующее.

Во-первых, разъяснить сотрудникам, что он собой представляет, для чего вводится и как конкретно он будет работать. Объяснение целесообразности введения этического кодекса в организации, значимость этих норм как для компании, так и для работника как раз и проходит в форме предварительной внутренней PR-кампании.

Во-вторых, организовать обратную связь на фазах разработки и внедрения правил.

В-третьих, предусмотреть механизм исполнения кодекса и научить людей пользоваться им.

Для этого важно не просто ознакомиться с книжкой под названием «Кодекс корпоративной этики», а научиться применять ее для разрешения сложных этических ситуаций.

Чтобы кодекс начал работать, его положения и требования должны выполнять те люди, которые служат примером для сотрудников, находятся на виду и у них, и у клиентов. Поэтому руководство должно не только говорить о важности его исполнения, но и собственным примером доказывать это. Только их личный пример способен доказать каждому сотруднику, что кодекс — не просто надуманный документ, а неотъемлемая часть корпоративной культуры.

Чтобы кодекс был эффективным, необходимо:

- › сделать его «элегантным» и не громоздким, выделить главное, исключить необязательное; содержание изложить доступным языком, избегая прописных истин и бюрократических оборотов, остроумным, афористичным, местами забавным (такие кодексы запоминаются, а главное, соблюдаются лучше абсолютно серьезных);
- › четко сформулировать задачи, которые предполагается решить с помощью кодекса, реальные, а не декларативные цели и стандарты, не списывать дословно с чужого кодекса, даже если он понравился первому лицу;
- › вовлечь сотрудников в доработку проекта кодекса — чтобы они воспринимали его как «свой», а не как «навязанный сверху»;
- › активно использовать кодекс на этапе адаптации новых сотрудников;
- › не пытаться сделать его исключительно инструментом поддержания внешнего имиджа, ибо в первую очередь корпоративный кодекс нужен для внутреннего пользования.

Особое место в кодексе должно отводиться определению взаимоотношений с работниками компании, ее социальной ответственности перед ними и обществом, основными видами которой являются:

1) *соблюдение закона*. Нельзя делать ничего из того, что ему противоречит, и никто никого не может принудить к этому;

2) *соблюдение прав человека*;

3) *честность* в отношениях с партнерами, конкурентами, клиентами, потребителями;

4) *социальная ответственность*;

5) *экологическая ответственность*;

6) *соблюдение безопасности труда*. В компании должны пользоваться необходимым оборудованием, обеспечивающим промышленную и личную безопасность;

7) *соблюдение принципов кодекса*. Недопустимо мириться с нарушением кодекса, ибо это ставит под угрозу репутацию как компании, так и ее работников.

УЧР И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

- Организационные преобразования и их цели
- Классификация организационных преобразований
- Предпосылки преобразований
- Этапы организационных преобразований
- Сопротивление сотрудников организационным преобразованиям и его причины
- Формы сопротивления
- Пути преодоления сопротивления преобразованиям

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Любая организация, для того чтобы выжить, должна постоянно осуществлять те или иные преобразования. Их конкретными причинами могут быть новая рыночная ситуация, изменение в составе потребителей, общественных ценностях; внедрение новых продуктов, технологий; изменения в законодательстве, политике правительства и пр.

В связи с этим организационные преобразования могут иметь следующие цели.

Изменение корпоративной культуры, масштабов и основных направлений деятельности, повышение гибкости.

Преобразование системы управления.

Обеспечение инвестиционной привлекательности.

Обновление стиля и методов руководства, системы стимулирования.

Изменение технологии производства.

Оздоровление условий труда.

Перестройка функциональных связей и социальных коммуникаций.

Улучшение финансовых и экономических показателей.

Увеличение размеров уставного капитала, обеспечивающего минимальные гарантии для кредиторов и пр.

Эти преобразования могут происходить на уровне организации в целом, подразделения, отдельного индивида, но в любом случае не должны обойтись без участия службы УЧР.

Многие организации лишены механизма саморазвития, и если бы не изменения во внешней среде, они бы вообще находились в состоянии постоянного застоя, изменения для них — серьезная проблема, поскольку выливаются в кризисы и потрясения.

Согласно теории динамического консерватизма, социальные системы ведут борьбу за сохранение статус-кво, за то, чтобы ничего не менять. Поэтому они первоначально игнорируют сигналы, свидетельствующие о необходимости перемен, затем начинают противиться им и, в конце концов, пытаются удержать их в каких-то границах. Однако рано или поздно они вынуждены начинать преобразования.

По *степени интенсивности* различают *эволюционные* (реформы) и *революционные* преобразования (ломку). Последние часто сопряжены с дезорганизацией, потерей организацией управляемости, поэтому их, по возможности, следует избегать или, по крайней мере, выбирать оптимальный темп этого процесса.

По *глубине* преобразования бывают *радикальными*, затрагивающими основы организации, и *поверхностными*, касающимися внешних форм ее существования. Если радикальные преобразования не будут системными, бюрократизм и инерция организационных процессов и структуры может их быстро погасить и свести к формальным, косметическим мерам.

Преобразования могут быть *разовыми* или *многоступенчатыми* (выбор варианта обусловлен способностью сотрудников выдержать вызываемый ими шок). По *целям* преобразования можно разделить на *стратегические* и *тактические*. Первые определяют будущее организации; вторые направлены на решение ее текущих проблем.

По *методам осуществления* преобразования бывают:

1) *принудительными* (используются при уверенности администрации в их необходимости, отсутствии времени и наличии реальной власти у инициаторов);

Отсутствие времени не позволяет обеспечить требуемую ресурсную и информационную базу преобразований, выяснить истинные причины, источники и силу сопротивления, создать необходимые инструкции, обучить людей; вынуждает руководство осуществлять не вполне продуманные поспешные шаги, подавлять несогласных. Все это усиливает сопротивление, порождает скрытый саботаж, а следовательно, приводит к повышенным затратам.

2) *адаптивными*, когда предполагается постепенное приспособление к новой ситуации методом проб и ошибок, незаметные перемены, улучшающие положение дел. Поскольку эти изменения незначительны, затрагивают небольшие группы работников, их инициаторы (не обязательно из высшего руководства) часто проводят их самостоятельно, причем без предварительно составленного плана. Сопротивление в этом случае незначительно; возникающие конфликты разрешаются обычно путем компромиссов. Метод дает хорошие результаты при наличии запаса времени;

3) преобразования в кризисной ситуации осуществляются высшим руководством, применяющим экстренные (часто непопулярные) меры по ее изменению и борьбе с паникой. После подавления последней и стабилизации положения начинается борьба с сопротивлением, которое обычно усиливается;

4) преобразования в условиях сопротивления занимают промежуточное положение между принудительными и адаптивными и применяются, когда достаточно времени для реализации их наиболее мягкого варианта (с учетом имеющегося времени). Это позволяет разбить весь процесс на отдельные (в том числе и параллельно осуществляемые) законченные этапы. С нарастанием срочности преобразования приближаются к принудительным, а с увеличением — к адаптивным.

Возможны два варианта последовательности преобразований.

1. Разработка и внедрение новой организационной стратегии — реформирование структуры — воздействие на поведение персонала при участии службы УЧР (характерна для России).

2. Подготовка персонала при участии службы УЧР — реформирование структуры — внедрение стратегии (характерна для стран Запада).

Выделяют следующие методы осуществления преобразований, связанных с персоналом.

1. *Технологические* (изменения технической базы рабочих мест, их взаимосвязей и материальных условий труда).

2. *Организационные* (реорганизация подразделений, создание новой системы управления, норм и нормативов).

3. *Пропагандистско-воспитательные*, проводимые при участии службы УЧР (демонстрация персоналу преимуществ нового, убеждение, разъяснение).

4. *Административные* (принуждение, угрозы наказания).

5. *Экономические* (создание материальной заинтересованности в преобразованиях).

Методы осуществления преобразований должны быть согласованы друг с другом, а также с имеющимися для них условиями и предпосылками.

К *материальным* предпосылкам относится наличие ресурсов (прежде всего финансовых), необходимых для покрытия высоких затрат на ликвидацию старого, инвестиции (в том числе и в человеческий капитал — обучение, стимулирование активности).

Социально-психологическими предпосылками являются:

- › понимание работниками того, что преобразования — признак нормального развития;
- › благоприятный морально-психологический климат, готовность к преобразованиям (характеризуется степенью их резкости, которую люди могут осмыслить и принять);
- › формирование новой системы общих ценностей, близких и понятных большинству участников организации;
- › признание уникальности личности каждого, отношение к людям, как к главной творческой силе.

Важнейшими *организационными* предпосылками преобразований считаются точная *диагностика внутренней и внешней среды* организации, наличие ясных целей действенной системы мотивации, обеспечивающей заинтересованность сотрудников в них, а также борьба с бюрократизмом.

К *информационным* предпосылкам следует отнести формирование надежных каналов коммуникации, позволяющих своевременно получать сведения о си-

туации, настроениях людей, а с другой стороны, оказывать на них влияние, информировать.

Но главные предпосылки обновления связаны с *человеком*. Речь идет о:

- > вовлечении в преобразования максимального числа членов организации, прежде всего, разделяющих их цели и новые ценности, готовых к риску;
- > их своевременном обучении, позволяющем эффективно осуществить сам процесс;
- > гарантиях занятости всем сторонникам, а тем более активным участникам;
- > избавлении от людей, чинящих помехи (но массовые увольнения оправданы только в условиях острого кризиса);
- > учете ожидания людей, которых можно держать в напряжении лишь ограниченное время, чтобы не дать исчезнуть их порыву;
- > наличию *сильного лидера*;

Такой лидер может быть выходцем как из самой организации (его часто специально готовят к этой роли), так и человеком со стороны. В первом случае он хорошо знает ситуацию, пользуется доверием окружающих, но не свободен от груза традиций, личных симпатий и антипатий, обязательств, сковывающих преобразовательную деятельность. Новый человек от них свободен, имеет свежий взгляд на проблемы, иной склад мышления, опыт, что позволяет ему предлагать более оригинальные способы действий.

- > формировании критической массы сторонников, готовых к изменениям, активизация их действий, обучение их новому, нейтрализация противников преобразований.

В западных фирмах готовят специальный резерв сотрудников, предназначенных для осуществления организационных преобразований. Они обучаются по особой программе в течение 5 недель и проходят практику на предприятиях фирмы.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

В основе теории преобразований лежит концепция *поэтапного изменения организационной парадигмы* — психологического образа организации, ее окружения, своего места в них.

Этапность позволяет членам организации легче осваиваться с изменениями, осознавать их необходимость, оценивать новые идеи, а руководству — поддерживать в организации согласие, преодолевать сопротивление.

Парадигма, формирующаяся под воздействием технологии, политики и культуры организации, во многом определяет взгляды и характер мышления руководителей и сотрудников, их поведение и взаимоотношения. Она стабилизирует образ реальности, гарантирует спокойствие, поэтому люди готовы держаться за нее до последней возможности, особенно если нарастание несоответствия ее и среды малозаметно.

Даже угрозы организации оказываются еще недостаточным стимулом для начала радикальных преобразований, если они противоречат господствующей парадигме (порой принимается в штыки сомнение в легитимности даже отдельных ее элементов), и на практике допускаются лишь те действия, которые не противоречат устоявшимся взглядам. Поэтому необходимость изменения парадигмы и всей жизни организации поначалу осознается лишь отдельными, наиболее зрелыми людьми (в первую очередь лидером).

Трезво оценивая и переосмысливая ситуацию, они полностью освобождаются от иллюзий прошлого (иначе через некоторое время может возникнуть желание вернуться к «старым добрым временам», особенно если преобразования идут с трудом). Полный психологический разрыв с ним дает необходимый импульс движению вперед, позволяет избежать повторения ошибок, легче отождествить себя с новой реальностью.

Для осуществления преобразований необходимо прежде всего разморозить парадигму, последовательно разрушая то, что ее поддерживает: внутренние группировки, культуру, отжившие традиции, догмы и пр. Здесь открывается обширное поле деятельности для службы УЧР. Как только парадигма размывается, в нее вносятся новые идеи и взгляды.

Исходным моментом размораживания считается критика лидером и его сторонниками существующего положения дел и пропаганда своего видения будущего организации (ее идеального образа, к которому следует стремиться).

На Западе она начинается с публикации в престижном издании статьи, в которой дается правдоподобная (но не обязательно правдивая) оценка прошлому, без акцента на недостатках и конкретных личностях; «оплакивается» одна часть уходящих ценностей и традиций, и одновременно гарантируется сохранение другой; рисуется родужная картина будущего.

Затем пропаганда переносится в коллектив, который информируется о причинах, путях и возможных последствиях преобразований, призывается к возрождению былой славы организации. Она дополняется обсуждением концепции преобразований, что способствует достижению консенсуса среди рядовых членов, включению их в практические действия (исходным пунктом преобразований должна быть совместно осознанная проблема).

Таблица 43.1

Способы привлечения членов организации к изменениям

Форма воздействия	Условия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной и полной информации	При большом числе людей значительные затраты времени
Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	Значительное сопротивление	Большие затраты времени на корректировку при ошибочном пути
Помощь и поддержка	Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников	Значительные уступки

Окончание табл. 43.1

Форма воздействия	Условия	Трудности
Манипуляции	Отсутствие иных методов	Потеря доверия при разоблачении
Принуждение	Есть сила и нужно делать все быстро	Ухудшение отношений в будущем

На основе сформулированного видения будущего и результатов дискуссий создается развернутый поэтапный план действий, предусматривающий там, где возможно, сохранение всего полезного, что было прежде, а также учитывающий их возможные последствия, устанавливающий сроки, намечающий отходные пути в случае неудачи.

Любые преобразования требуют активных действий, а для большинства проще «плыть по течению», ибо люди не любят нового по своей природе, отрицательно воспринимая все необычное. Поэтому, чтобы что-то изменить, нужно создать у большинства работников понимание необходимости и неизбежности перемен, важности для своего будущего, чтобы приверженность к ним стала стержнем мышления и поведения каждого.

Но такая готовность к преобразованиям зависит не только от их рационального обоснования, но и от эмоциональных и символических аспектов. Поэтому одновременно администрацией совместно со службой УЧР проводятся мероприятия, демонстрирующие будущие ценности и укрепляющие к ним доверие.

Однако и они не окажут решающего воздействия на членов организации, пока их удовлетворяет существующая ситуация. Поэтому на Западе для активизации изменений считают необходимым не только обнаруживать существующие пороки, но и целенаправленно стимулировать у людей рост неудовлетворенности, в том числе «искусственной организацией страданий».

Второй этап преобразований связан с конкретными действиями, которые начинаются в подразделениях, оказывающих наибольшее влияние на результат деятельности организации. При этом может иметь место параллельность процессов разрушения старого и созидания нового.

Период окончательного разрыва с прошлым и эмоционального принятия будущего обычно малопродуктивен — это долгий и мучительный процесс, в рамках которого отношение к переменам постоянно меняется, причем он может быть прерван на любом из этапов вследствие чрезмерных перегрузок, отступления лидера (измотанный сопротивлением, он может сломаться).

Поэтому рекомендуется привлекать рядовых работников к выработке направлений преобразовательной деятельности, консультированию и т. п. Это не всегда возможно и целесообразно, но стремиться к сотрудничеству необходимо, ибо только тогда люди будут активно поддерживать преобразования.

После их завершения происходит «замораживание», то есть административное закрепление их в новой структуре управления, регламентах, схемах подчинения, в поведении людей, их отношении друг к другу. Все это находит выражение в новой парадигме.

Критериями удачных преобразований считаются:

- › достижение запланированных целей без большого ущерба для организации и ее отдельных членов и успешная работа в соответствии с ними;
- › реальное улучшение ситуации для всех субъектов.

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Преобразования воспринимаются работниками неоднозначно: иногда с пониманием, иногда — с безразличием, но чаще всего — в штыки. И это не случайно, ведь большинство людей по природе — консерваторы, ничего не желающие менять в себе и своей жизни и готовые принять изменения лишь в надежде на существенное улучшение своего положения. В противном случае против них разворачивается *сопротивление*. Поскольку людям требуется время для оценки связанных с преобразованием выгод, с сопротивлением нужно не бороться, а предотвращать его появление.

Источниками сопротивления являются, с одной стороны, трудовые коллективы и отдельные работники, а с другой — сама организация как система. Необходимость преодоления системного сопротивления требует и системности преобразований.

Сила сопротивления работников (да и многих руководителей) преобразованиям обычно зависит от следующих обстоятельств:

- › радикальности, степени разрушения сложившихся устоев, традиций, привычек, принципов и норм деятельности;
- › обоснованности, понимания их необходимости, причастности к ним;
- › скорости и интенсивности их процесса;
- › доверия к инициаторам и руководителям;
- › последствий для положения сотрудников, наличия удачного или неудачного опыта аналогичных действий;
- › стабильности коммерческих результатов организации;
- › степени бюрократизма, закостенелости, рутины;
- › уровня квалификации персонала;
- › психологического климата.

Сопротивление бывает активным и пассивным.

Формами *пассивного сопротивления* (бездействием) являются:

- › настойчивые публичные высказывания опасений по поводу благоприятного исхода преобразований, их критиканство;
- › отрицание необходимости перемен вообще;
- › затягивание под различными предлогами принятия соответствующих решений и начала активных действий;
- › сокрытие или игнорирование информации о пользе изменений;
- › отказ или формальное использование новых методов работы;
- › нежелание обучать им других и уклонение от повышения квалификации;

- › препятствование деятельности инициаторов;
- › интриги, направленные на раскол коллектива, и т. п.

Активное сопротивление может заключаться в следующих действиях:

- › выдаче недостоверной информации;
- › увязке начала работы по-новому с теми или иными условиями;
- › постановке неясных целей, выдаче намеренно ошибочных, туманных распоряжений;
- › внедрении дестимулирующей модели вознаграждения участников;
- › изоляции сторонников преобразований,
- › нарушении инструкций, открытом сопротивлении; саботаже;
- › отвлечении ресурсов на другие цели, их распылении;
- › искусственном создании обстановки неразберихи, суеты.

Сопротивление преобразованиям (причем не только отдельных людей, но и организации в целом) неслучайно. Оно имеет следующие общие причины.

1. Инерционность, стремление к функционированию в привычном режиме (главный тормоз изменений), к стабильности, чему подчинены все элементы механизма управления, правила, стандарты и пр.

2. Взаимосвязанность всех субъектов организации, сдерживающая процесс изменений.

3. Потенциальная возможность потери людьми дохода или его источников (вследствие лишения работы, льгот и привилегий; сокращения рабочего дня; интенсификации труда), а также высоких затрат (времени и средств) на их проведение.

4. Нежелание изменить сложившуюся расстановку сил, ставить под удар судьбу неформальной организации и пр.

Поскольку большинство организаций имеет несколько «силовых центров», причем расположенных на различных уровнях управленческой иерархии и обладающих различными интересами, направленность и активность сопротивления в разных их частях неодинаковы. Более того, наряду с сопротивлением часто встречается и поддержка перемен (при поступлении дополнительной информации сторонники старого могут превратиться в активных поборников нового).

Инициаторы должны уметь определять степень этой поддержки, усиливать ее, идя на компромиссы с людьми по частным вопросам; создавать альянсы с теми или иными коалициями, искать в них точки опоры для борьбы с сопротивляющимися.

5. Опасение потери организацией управляемости.
6. Неудобства, связанные с работой по-новому.
7. Противоречие новых механизмов традиционным методам работы.
8. Отсутствие достаточной мотивированности.
9. Страх перед новым, неизведанным, привычка к старому (человеку вообще не нравится, когда нарушается обычный ход событий).
10. Ощущение своей некомпетентности; неверие в собственные силы, способность освоить новые виды деятельности (многие в таких ситуациях теряют гибкость мышления, становятся агрессивными).
11. Осознание угрозы будущей карьере, должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению руководства и коллег.

12. Стремление к социальной стабильности.

13. Слабая информированность об их целях, ожидаемых выгодах и возможных потерях, отсутствие убежденности в необходимости преобразований.

14. Недовольство методами осуществления, навязанностью, внезапностью.

15. Недоверие к инициаторам перемен, уверенность, что последние происходят исключительно в интересах руководства.

16. Угроза разрушения существующей организационной культуры, ценностей, формирования неблагоприятного морально-психологического климата.

17. Желание сохранить «старые добрые» порядки и традиции и пр.

Сопротивление усиливает отсутствие внутренней конкуренции, свободы творчества; самомнение, самодовольство людей; невозможность применить силы в другом месте.

Сопротивление приводит к организационному застою, запаздыванию изменений и осуществлению их в ситуации цейтнота, создает стремление к их пересмотру, сведению на нет. Положение осложняется тем, что большинство организационных механизмов предназначено для управления в условиях стабильного развития, а не динамичных переходных состояний.

Полностью преодолеть сопротивление людей преобразованиям нельзя, но путем целенаправленного управления, в том числе при участии службы УЧР, его можно в значительной мере ослабить, что предполагает следующие меры.

Во-первых, создание необходимых организационных условий осуществления изменений, в частности:

- › всестороннее обоснование потребности в преобразованиях и их последствий для людей, внутренних отношений;
- › формирование новых культурных норм и ценностей;
- › обеспечение обстановки терпимости к возможным неудачам, избавляющей от боязни ошибок, риска, сковывающей активность;
- › широкое информирование работников обо всем, что происходит в организации, вовлечение в дискуссии, критику;
- › выявление субъектов (индивидов и групп), которые могут оказать сопротивление, и тех, на которых, можно опереться.

Во-вторых, формирование заинтересованности в преобразованиях; обеспечение условий поддержки перемен основными «центрами силы» и широкими массами. Речь идет о:

- › создании новой системы мотивации активистов и участников преобразований, обеспечивающей справедливое вознаграждение достигнутых успехов и позволяющей извлекать из перемен личную выгоду;
- › предоставлении им необходимых гарантий;
- › формировании благоприятного морально-психологического климата;
- › заключении соглашений с наиболее влиятельными группировками и отдельными лицами для привлечения их к процессу изменений, особенно если они в результате много теряют.

Для того чтобы разобраться «кто есть кто» и выработать соответствующую стратегию, необходимо произвести:

- › описание сложившегося и желательного соотношения сил;
- › ранжирование их по силе и характеру воздействия;
- › выявление полюсов поддержки и сопротивления, группировок и отдельных лиц, на которые можно оказать влияние, на которые нельзя повлиять или можно в минимальной степени, их описание и идентификацию;
- › выбор оптимальных подходов к управлению ими.

В-третьих, активные действия в процессе проведения преобразований, предполагающие:

- › привлечение людей к участию в них, что снижает сопротивление;
- › скрытое (путем манипулирования), или явное принуждение (в том числе с помощью административных мер) несговорчивых, если по-другому добиться их участия в преобразованиях невозможно (но сопротивление переменам часто бывает просто сигналом о неблагополучии, а не о том, что нужно что-то или кого-то подавлять);
- › компенсация в той или иной форме потерь от преобразований;
- › повседневная помощь и поддержка со стороны руководства; обучение, консультирование экспертами;
- › проведение изменений, прежде всего в нейтральных областях;
- › закрепление результатов преобразований в новой организационной структуре и управленческих механизмах.

Предпосылки преодоления сопротивления преобразованиям:

- 1) изучение причин соответствующего поведения людей;
- 2) достаточная власть руководителя;
- 3) достижение всеобщего понимания необходимости перемен;
- 4) поддержка изменений лидерами;
- 5) информирование об изменениях;
- 6) предоставление группе информации о ней самой.

На выбор средств борьбы с сопротивлением влияют такие обстоятельства, как его степень и вид; сила инициатора преобразований или руководителя; риск последствий.

Обычно на низовых уровнях организации, где участники теряют меньше, преобразования протекают значительно легче, чем на верхних. Однако везде поддерживаются только те шаги по обновлению, которые приносят реальную пользу.

Преобразования воспринимаются лучше, когда они понятны, не навязаны извне, являются результатом безличных принципов, а не приказа, проводятся в стабильной ситуации, заранее планируются, проводятся с участием всех заинтересованных лиц, ибо люди поддерживают то, что помогают создавать.

Глава 1. Кадры, персонал, человеческие ресурсы (ЧР)	3
Категории работников организации.....	3
Численность персонала (человеческих ресурсов) и ее изменение.....	5
Структура человеческих ресурсов (персонала).....	10
Глава 2. Работники как носители человеческого капитала	18
Работники организации — качественные характеристики.....	18
Потенциал человеческих ресурсов	23
Человеческий капитал	26
Глава 3. Современный руководитель: две ипостаси	33
Руководитель и его функции.....	33
Качества, необходимые руководителю	37
Руководитель и лидер.....	39
Организационный лидер.....	47
Глава 4. От управления трудовыми ресурсами к управлению человеком в социальном контексте	53
Вводные замечания	53
Эволюция моделей управления наемными работниками	55
Сравнительный анализ моделей управления людьми.....	63
Глава 5. Система управления человеческими ресурсами	67
Управление человеческими ресурсами: цели и задачи.....	67
Принципы управления человеческими ресурсами	71
Мягкий и жесткий подход к человеческим ресурсам.....	73
Модели и методы управления человеческими ресурсами.....	74
Особенности управления человеческими ресурсами в России.....	76
Управление знаниями	77
Глава 6. Рабочее место	81
Общие понятия	81
Анализ и описание рабочего места.....	82

Внутренняя организация и проектирование рабочего места	84
Внешняя организация рабочего места.	
Принципы проектирования рабочих помещений	90
Специальная оценка рабочих мест по условиям труда	96
Глава 7. Должность	99
Должность и ее разновидности	99
Анализ функций, выполняемых работниками управления, должностных инструкций	104
Профиль должности	107
Регламентация должностных прав и обязанностей	109
Рационализация должностной структуры	112
Анализ и оценка должности (рабочего места)	115
Глава 8. Службы управления человеческими ресурсами	117
Службы человеческих ресурсов, их структура и функции	117
Руководитель и сотрудники службы управления человеческими ресурсами	120
Основные функции служб УЧР	123
Взаимодействие службы УЧР с военкоматами	125
Маркетинговая деятельность службы УЧР	126
Службы УЧР и социальное партнерство	127
Информационные технологии на службе УЧР	129
Глава 9. Трудовая деятельность ЧР	131
Трудовая деятельность: основные понятия	131
Управленческая деятельность	137
Организация и рационализация управленческой деятельности	141
Графические модели организации управленческой деятельности	143
Глава 10. Условия труда	151
Понятие и виды условий труда	151
Производственный травматизм, его причины и оценка	160
Законодательные требования к безопасности условий труда	163
Глава 11. Трудовая дисциплина	167
Понятие трудовой дисциплины	167
Методы управления трудовой дисциплиной	171
Виды ответственности работников и работодателей	172
Виды наказания работников	174
Увольнение работника за нарушение трудовой дисциплины	178
Поощрения работников	179
Правила внутреннего трудового распорядка	180

Глава 12. Управление рабочим временем	183
Трудовое законодательство России о рабочем времени	183
Режим использования рабочего времени.....	184
Баланс рабочего времени.....	186
Диагностика времени.....	191
Анализ использования рабочего времени.....	195
Контроль использования рабочего времени	198
Управление рабочим временем руководителей и специалистов	199
Документы по учету рабочего времени.....	203
Глава 13. Консалтинг и аудит человеческих ресурсов	208
Консалтинг человеческих ресурсов	208
Понятие аудита человеческих ресурсов	211
Разновидности аудита человеческих ресурсов.....	213
Аудит человеческих ресурсов и системы управления ими.....	214
Внутренний и внешний аудит.....	218
Глава 14. Управление человеческими ресурсами: стратегия и политика	222
Стратегическое управление человеческими ресурсами.....	222
Стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами	223
Связь стратегий УЧР с организационными (корпоративными) и деловыми стратегиями	226
Политика в сфере УЧР.....	228
Виды политики в сфере УЧР.....	230
Работа с человеческими ресурсами (кадровая работа)	231
Глава 15. Планирование человеческих ресурсов	237
Понятие и принципы планирования человеческих ресурсов.....	237
Методы планирования в сфере УЧР.....	239
Виды планов по ЧР.....	243
Планирование потребности в ЧР.....	246
Глава 16. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг человеческих ресурсов	253
Понятие аутсорсинга человеческих ресурсов.....	253
Аутстаффинг	257
Лизинг ЧР.....	259
Глава 17. Организация привлечения человеческих ресурсов	262
Привлечение ЧР: общие положения	262
Профессиограмма и методы ее составления	264
Источники привлечения человеческих ресурсов	268
Методы привлечения человеческих ресурсов.....	271
Глава 18. Отбор сотрудников	282
Понятие и этапы отбора сотрудников.....	282

Этапы процесса отбора сотрудников	284
Конкурсные процедуры	287
Заключительное собеседование и принятие окончательного решения	290
Завершение процесса подбора	291
Глава 19. Отборочные и оценочные собеседования в системе управления	
человеческими ресурсами	295
Собеседование и его функции	295
Виды собеседований	296
Организация и проведение собеседований	
в системе УЧР	302
Вопросы в процессе собеседования	306
Вопросы, чаще всего задаваемые на собеседовании,	
и комментарии к ним	308
Итоги собеседования	310
Глава 20. Использование документов для отбора и оценки	
человеческих ресурсов	312
Вводные положения	312
Заявления, автобиографии, резюме	312
Анкета и ее разновидности	316
Характеристики, рекомендательные письма и прочие виды документов	318
Методы проверки предоставляемых документов	320
Глава 21. Тесты и их использование при отборе и оценке работников	327
Роль тестирования в работе с человеческими ресурсами	327
Типы тестов	329
Виды тестов	332
Психологический практикум	338
Глава 22. Организация найма сотрудников	345
Общие положения	345
Трудовой договор	347
Оформление трудового договора	350
Личная карточка работника	354
Привлечение сотрудников на основе договоров	
гражданско-правового характера	358
Нетрадиционные формы найма	360
Глава 23. Адаптация сотрудников	362
Понятие и виды адаптации сотрудников	362
Организация процесса адаптации	365
Особенности адаптации различных категорий работников	369
Особенности физиологической адаптации человека к режиму работы	373
Испытательный срок	375

Глава 24. Управление деловой карьерой	377
Виды, цели и этапы деловой карьеры	377
Цели, этапы, эффективность карьеры	381
Управление карьерой	384
Организация передвижений работников	386
Резерв на замещение руководящих должностей и работа с ним	390
Глава 25. Методы оценки человеческих ресурсов	397
Понятие, факторы и показатели оценки ЧР	397
Методы сбора оценочной информации	400
Методы выполнения оценочных процедур	402
Центры оценки	408
Определение величины оценки	411
Глава 26. Аттестационная оценка работников организации	414
Понятие и виды аттестационной оценки работников	414
Аттестация комиссией	417
Аттестационная оценка подчиненных руководителем	422
Глава 27. Развитие человеческих ресурсов	428
Понятие, цели и формы развития человеческих ресурсов	428
Организация и цели обучения ЧР	431
Формы обучения работников организации	435
Особенности повышения профессионального мастерства руководителей	438
Формы тренинга	440
Глава 28. Расторжение трудовых отношений	444
Правовое регулирование расторжения трудового контракта в Российской Федерации	444
Текущая ЧР и пути управления ею	450
Способы рационализации ЧР	454
Организация высвобождения персонала	458
Глава 29. Управление человеческими ресурсами и безопасностью организации	462
Понятие организационной безопасности	462
Система обеспечения безопасности организации и работников	464
Обеспечение информационной и правовой безопасности в сфере УЧР	468
Человеческие ресурсы и безопасность организации	470
Глава 30. Психологические основы управления ЧР	473
Несколько слов о психологии человека	473
Понятие и виды психических процессов	474
Психические состояния	483

Глава 31. Личностный фактор в УЧР	489
Психические свойства личности: общие понятия	489
Направленность личности	490
Способности	491
Темперамент	495
Характер	497
Глава 32. Управление рабочей группой	502
Понятие рабочей группы	502
Организационные команды	507
Процесс формирования рабочих групп (команд)	509
Психологические характеристики рабочей группы (команды)	510
Организационная (командная) роль, статус, престиж	515
Глава 33. Власть как одна из основ управления человеческими ресурсами	523
Понятие власти	523
Основы власти	527
Делегирование прав и ответственности подчиненным	530
Глава 34. Стили руководства	535
Понятие стиля руководства	535
Классические (одномерные) стили руководства	537
Двумерные стили руководства	544
Ситуационное руководство	548
Глава 35. Организационные конфликты	556
Общие понятия. Разновидности организационных конфликтов	556
Этапы развития конфликта	562
Формы производственных конфликтов	567
Методы преодоления конфликтов	570
Глава 36. Переговоры	576
Переговоры: общие понятия	576
Подготовка переговоров	578
Переговорный процесс и его этапы	580
Подходы к ведению переговоров	582
Стратегии ведения переговоров	583
Приемы ведения переговоров	585
Глава 37. Компенсации работникам	591
Понятие компенсации и компенсационного пакета	591
Понятие заработной платы	592
Надбавки и доплаты	595
Модели заработной платы	596
Система премирования работников	602
Системы заработной платы в странах Запада	603

Вознаграждение руководителей.....	608
Грейдинг как современный инструмент определения зарботной платы сотрудников.....	609
Основные методы грейдинга.....	610
Глава 38. Мотивация в управлении человеческими ресурсами	619
Понятие мотивации.....	619
Мотивационный механизм и его элементы.....	623
Стимулирование.....	625
Экономические стимулы.....	626
Неэкономические способы стимулирования.....	627
Социальная политика организации.....	629
Современные формы экономического стимулирования.....	632
Глава 39. Концепции мотивации	635
Предварительные замечания.....	635
Содержательные концепции мотивации и вытекающие из них рекомендации.....	635
Процессный подход к мотивации.....	640
Глава 40. Негативные процессы и явления в системе УЧР	646
Офисная дедовщина и офисные войны.....	646
Манипулирование поведением сотрудников.....	652
Негативная роль «офисного планктона».....	656
Офисное рабство.....	659
Офисные неприкасаемые.....	662
Глава 41. УЧР и организационная культура	664
Понятие организационной культуры.....	664
Функции организационной культуры в системе УЧР.....	666
Сильные и слабые, открытые и закрытые организационные культуры.....	667
Элементы организационной культуры.....	670
Российская деловая культура.....	673
Глава 42. Организационные и профессиональные кодексы в управлении человеческими ресурсами	676
Кодекс и его разновидности.....	676
Кодексы профессиональной этики (Professional Code of Ethics).....	678
Корпоративные этические кодексы.....	679
Создание и внедрение корпоративного этического кодекса.....	683
Глава 43. УЧР и организационные преобразования	686
Понятие и виды организационных преобразований.....	686
Этапы организационных преобразований.....	689
Причины сопротивления организационным преобразованиям.....	692