

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ**

**Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

**В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Курс лекций**

**В трех частях**

**Часть 2**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства в качестве учебно-  
методического пособия для студентов учреждений  
высшего образования, обучающихся по специальности  
1-74 01 01 Экономика и организация производства  
в отраслях агропромышленного комплекса*

**Горки  
БГСХА  
2018**

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич

# МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

В трех частях

Часть 2

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства в качестве  
учебно-методического пособия для студентов учреждений  
высшего образования, обучающихся по специальности  
1-74 01 01 Экономика и организация производства  
в отраслях агропромышленного комплекса*

Горки  
БГСХА  
2018

УДК 005(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
Б95

*Рекомендовано методической комиссией  
экономического факультета 26. 09.2018 (протокол № 1)  
и Научно-методическим советом БГСХА 27. 09.2018 (протокол № 1)*

**Авторы:**

кандидат экономических наук, профессор *В. В. Быков*;  
кандидат экономических наук, доцент *О. М. Недюхина*;  
кандидат экономических наук, доцент *О. А. Пашкевич*

**Рецензенты:**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой  
экономики и организации производства УО «Могилевский  
государственный университет продовольствия» *А. Г. Ефименко*;  
доктор экономических наук, доцент, заместитель директора  
по научной работе Государственного предприятия «Институт  
системных исследований в АПК НАН Беларуси» *Н. В. Кириенко*

**Быков, В. В.**

Б25 Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2018. – 245 с.  
ISBN 978-985-467-.

В пособии раскрываются основы и технология управления персоналом, особенности отбора, планирования, адаптации, привлечения и обучения, аттестации и оценки персонала, а также анализируются вопросы управления карьерой. Освещены аспекты кадровой политики, управления конфликтами и формирования стабильного персонала, показана роль организационной, этической и психологической культуры руководителя и многое другое.

Для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по специальностям 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса.

**УДК 005(072)**  
**ББК 65.9я73**

**ISBN 978-985-467-**  
**ISBN 978-985-467-715-6**

© УО «Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2018

## Тема 1. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.1. Сущность управления персоналом.
- 1.2. Состав и структура персонала организации.
- 1.3. Служба управления персоналом.
- 1.4. Потенциал персонала.

### 1.1. Сущность управления персоналом

*Управление персоналом* – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование интеллектуальных и физических способностей работников при выполнении трудовых функций для достижения целей предприятия.

*Персонал* – это личный состав предприятия, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Управление персоналом представляет собой систему, которая предполагает наличие ряда *элементов*, неразрывно связанных между собой и находящихся в постоянном взаимодействии. К их числу можно отнести: наличие субъекта и объекта управления; осуществление управляющего воздействия и обратной связи; целенаправленность управления; информационный характер процесса управления; методы и процедуры управления. В данной системе элементы управления персоналом выполняют определенные функции. *Объектом управления* системы является персонал (человек – группа людей – весь персонал) предприятия. Это означает, что любое предприятие является индивидуальным: даже имея схожие структуры и цели, люди, занимающиеся их реализацией, далеко не одинаковые.

Управление персоналом осуществляется через определенный *механизм*. Этот механизм состоит из элементов управления (объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления).

Построение системы управления персоналом опирается на определенные *принципы*, которые реализуются во взаимодействии: комплексность, оперативность, научность, специализация, ритмичность и т. д. Методы управления персоналом предприятия подразделяются на три группы: административные (формирование структуры управления персоналом, подбор и отбор персонала и др.), экономические (матери-

альное стимулирование, установление экономических норм и нормативов и др.) и социально-психологические (социально-психологический анализ работников коллектива; моральное стимулирование персонала и др.).

Совокупность применяемых методов, процедур, программ, специально выделенных сотрудников и финансовых средств в единстве взаимосвязанных элементов представляет собой **систему управления персоналом**. В ней выделяют *подсистему общего управления и подсистемы функционального управления персоналом*.

Общее управление (руководство) осуществляют все линейные руководители, начиная от генерального директора до бригадира, т. е. на всех уровнях управления.

В функциональных подсистемах объединены однородные функции. Так, например, подсистема обучения и развития кадров включает в себя обучение, повышение квалификации, формирование кадрового резерва и работу с ним, планирование и контроль деловой карьеры. Активизация потенциала человеческих ресурсов объединяет функции разработки систем оплаты, материального и морального стимулирования труда, систем социальной защиты и льгот, формирования и поддержания организационной культуры и т. д.

*Содержательную структуру управления персоналом составляют:*  
определение потребности в кадрах с учётом стратегии развития предприятия, объёма производства продукции, услуг;

формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

система общей и профессиональной подготовки кадров;

адаптация работников на предприятии;

оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование деловой карьеры;

межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями;

деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надёжную социальную защиту работника.

*Главная цель системы управления персоналом* – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

*Задачами системы управления персоналом являются:*

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объёмах и требуемой квалификации;
- полное и эффективное использование потенциала работника и коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения;
- повышение эффективности управления персоналом.

*Принципами построения современной системы управления персоналом считаются:*

- эффективность подбора и расстановки сотрудников;
- справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение за достижения;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;
- быстрое и эффективное решение личных проблем.

Под *концепцией управления персоналом* понимается преобладающая в определённый период развития общества система научных взглядов и практических подходов к организации управления персоналом предприятий, организаций, кадрового менеджмента.

Теория развития персонала не была неизменной. С начала XX века произошла последовательная смена четырех концепций роли персонала на производстве:

- концепция использования трудовых ресурсов;
- концепция научного администрирования;

- концепция управления человеческими ресурсами;
- концепция управления человеком (персоналом).

**Концепция использования трудовых ресурсов** просуществовала с конца XIX века до 60-х гг. XX века. В это время главенствующей рассматривалась только одна функция человека на производстве – его труд. Оценка труда при этом выражалась в двух основных показателях – затраты рабочего времени и заработная плата. В организационном плане управление персоналом на предприятиях концентрировалось исключительно на уровне линейного руководства. Приоритетом в механизме управления персоналом являлось нормирование труда рабочих. Таким образом, развитие концепции использования трудовых ресурсов характеризовалось только производственной ориентацией, обусловившей рассмотрение работающих как обезличенных «ресурсов», наравне с материальными, финансовыми и другими ресурсами.

**Концепция научного администрирования** получила широкое развитие практически одновременно с развитием концепции использования трудовых ресурсов, а именно в начале 20-х гг. XX века. Её появление связано с развитием теории бюрократической организации, в которой работник рассматривается через формальную роль в организации, то есть через должность, им занимаемую. Управление работником в рамках данной концепции осуществляется через административные механизмы, прежде всего, с помощью принципов и методов руководства, передачи полномочий должностных лиц, четкого определения функций работника.

В этот период на предприятиях возникают кадровые службы, которые рассматривались как отделы «учёта фактического использования работающих» и решали только канцелярские задачи.

**Концепция управления человеческими ресурсами** получила развитие в 50–70-х гг. XX века. В основу данной концепции положено представление о человеке как о невозобновляемом ресурсе, являющимся элементом социальной организации в единстве трех компонентов: трудовая функция, социальные отношения и состояние работника.

Зарождение этой концепции связывают с развитием психологической науки и проведением ряда социально-психологических исследований по определению взаимосвязи социально-психологических особенностей человека и производительности труда. В ходе проведённых экспериментов был сделан вывод, что существует взаимосвязь между экономическими результатами функционирования производства и мотивацией членов данной организации, а также социальными аспектами управления.

В крупных организациях вводятся психологические отделы, службы, должности штатных психологов. В это же время появляется еще один фактор, обусловивший поворот руководства к человеку, – рост профсоюзного движения. Для организации взаимодействия с профсоюзами, урегулирования трудовых споров кадровым службам были переданы функции регулирования производственных взаимоотношений.

**Концепция управления человеком (персоналом)** начинает формироваться в 80-х гг. XX века. В ней человек является главным субъектом организации и особым субъектом управления. В соответствии с данной концепцией стратегия и структура организации строятся на основе учёта способностей человека. Характерная черта в организации работы с персоналом в рамках **новой концепции человеческих ресурсов** – интеграция кадровыми службами всех аспектов работы с персоналом, всех стадий их жизненного цикла с момента подбора до выплаты пенсионного вознаграждения.

В современных условиях усиливается роль и значение персонала организации, актуализируются направления дальнейшего развития управления персоналом. **Это обусловлено рядом факторов**, к числу которых следует отнести:

- быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие требования к предприятиям и работникам;
- непосредственное влияние количественного и качественного состава работающих на конечные результаты деятельности предприятия;
- возрастание требований к качеству выполняемой работы, качеству и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- усиление внимания к результативности труда;
- изменение ценностных ориентаций людей в процессе трудовой деятельности.

## 1.2. Состав и структура персонала организации

Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам: организационный, функциональный, ролевой, социальный, штатный.

**Организационная структура персонала** – состав и схема взаимодействия элементов подсистемы управления (управленческих подразделений и отдельных должностных лиц) конкретного предприятия. Она состоит из совокупности взаимосвязанных звеньев управления, которые выступают как самостоятельная часть организационной

структуры на определенном уровне управления, аппарата управления и производственных подразделений. Организационная структура управления представляет собой организационную форму, в которой реализуется процесс управления производством и характеризуется иерархичностью подсистемы управления (числом уровней или ступеней управления), количеством элементов подсистемы или управленческих подразделений на каждом уровне, их возможной специализацией, степенью централизации (децентрализации) управления на том или ином уровне и в каждом подразделении, а также численностью управленческого персонала и потенциальными возможностями управленческих подразделений.

**Функциональная структура персонала** отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями предприятия и включает следующие элементы. Функции управления – особый вид управленческой деятельности, продукт разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по особому признаку: по общности предмета управления (качество, труд и зарплата, охрана труда); по общности производственных ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые). Обычно выделяют 10–25 функций. Частью функции управления является комплекс управленческих задач, различных по признаку основных функций (нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование) и реализуемых небольшим функциональным подразделением (отделом, бригадой, группой). Задача управления – это совокупность взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результат выполнения которых есть принятие управленческого решения. Например, расчет потребности в персонале на год по предприятию. Задача управления является основным элементом процесса управления, и в ее реализации занято несколько работников управления. Операция управления – это совокупность трудовых действий, которые направлены на изменение формы или содержания информации.

**Ролевая структура персонала** определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам. Для таких людей характерна вариабельность мышления и способность решать проблемные ситуации. Коммуника-

ционные роли определяют содержание и уровень участия работника в информационном процессе, процессе принятия управленческих решений и взаимодействия в обмене информацией. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях. Для определения ролевой структуры персонала применяют социально-психологические методы, тестирование, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

**Социальная структура** характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность и образование). Социальную структуру анализируют по следующим данным:

- листки по учету кадров;
- результаты социологических исследований;
- материалы аттестационных комиссий;
- приказы по кадровым вопросам.

Для получения достоверных и сопоставимых данных наиболее подходит листок по учету кадров, так как содержит наибольшее число сведений, которые подтверждаются другими документами (паспорт, копия документов об образовании, трудовая книжка, список научных трудов, свидетельство о браке и т. д.).

**Штатная структура персонала** определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, фонд заработной платы. Штатная структура определяется руководством предприятия и обусловлена организационной структурой предприятия. Штатное расписание разрабатывается для определения структуры аппарата управления организации и включает наименование должностей всех управленческих работников, численность работников в каждом структурном подразделении. Штатное расписание корректируется и утверждается ежегодно.

Работники предприятий, исходя из своего места работы и роли в процессе производства, выполняют различные функции. *Все работающие на предприятии подразделяются на две большие группы:*

- персонал основной деятельности (ПОД);
- персонал неосновной деятельности (ПНД).

Ведущее место занимает первая группа, она наиболее многочисленна. Работники, входящие в состав ПОД, принимают прямое или косвенное участие в процессе производства, начиная от планирования и заканчивая реализацией выпускаемой продукции.

*В состав персонала основной деятельности включены следующие категории работников: служащие и рабочие.* Служащие в свою очередь подразделяются на руководителей, специалистов и технических исполнителей (других служащих).

К **категории руководителей** относятся лица, в рамках определенных полномочий, организующие, направляющие, координирующие и контролирующие деятельность организации, соответствующих структурных подразделений, работников. К ним относят руководителей организаций, руководителей обособленных подразделений и их заместителей, руководителей структурных подразделений (начальник отдела, заведующий лабораторией и т. д.) и их заместителей. Кроме этого, принято выделять линейных руководителей, отвечающих за принятие решений всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

К **категории специалистов** относятся лица, обладающие специальными знаниями, навыками, умениями и опытом работы по определенному виду профессиональной деятельности: агрономы, бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, инспекторы, механики, техники, экономисты и т. д.

К **категории других служащих (технических исполнителей)** относятся лица, выполняющие регламентированные, периодически повторяющиеся работы, относящиеся к деятельности соответствующего структурного подразделения, под контролем непосредственного руководителя, специалиста: секретари-машинистки, делопроизводители, коменданты, охранники, табельщики, учетчики и т. д.

К **рабочим** относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей и в производстве продукции, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг: водители, гардеробщики, грузчики, дворники, машинисты, сторожа, уборщики и другие.

Рабочие – наибольшая по численности категория. Их удельный вес в составе ПОД составляет в целом по аграрным предприятиям республики около 75–80 %. Рабочие неоднородны по своему составу.

Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном аграрном предприятии зависит от его специфики, характера и особенностей технологического процесса, профиля производимой и выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Рабочие делятся на основной и вспомогательный состав.

**Основные рабочие** непосредственно воздействуют на предмет труда, то есть на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяя их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они производят продукцию.

**Вспомогательные рабочие** обеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии); обслуживают рабочие места с расположенным на них оборудованием, инструментом; выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Все рабочие на производстве различаются по уровню квалификации. Квалификационный уровень – это степень и вид профессиональной обученности, необходимой для выполнения конкретного вида работы. Квалификационным признаком у рабочих выступает разряд. Всем рабочим в зависимости от уровня их квалификации присваивается разряд с 1-го по 8-й включительно.

**Руководители, специалисты и другие служащие** – вторая по численности и удельному весу категория в составе ПОД. Их доля в составе персонала в аграрном секторе республики составляет около 20–25 %. Эти работники принимают косвенное участие в процессе производства продукции.

**Персонал неосновной деятельности** представлен работниками, которые не принимают участия в выпуске продукции основной специализации (растениеводства и животноводства). Это работники, занятые в мукомольной, мясной промышленности, производстве комбикормов, лесопильном производстве и т. д.

Качественной характеристикой персонала предприятия является его квалификация.

**Квалификация** – это возможность работника выполнять трудовые функции определенного уровня сложности. Квалификация выступает индивидуальным признаком, присущим отдельному работнику. Она приобретает в процессе обучения, переподготовки и практического опыта. В тесной взаимосвязи с понятием «квалификация» находится и такое понятие, как «сложность труда».

**Сложность труда** – это объективная качественная характеристика содержания труда, проявляющаяся в его процессе. Она характеризует конкретное содержание трудового процесса вне зависимости от того, кто осуществляет этот процесс, т. е. не зависит от субъективных факторов работника, характеризующих его квалификацию.

Практика рационального управления показывает, что в ряде случаев работнику следует поручать определенный круг обязанностей, сложность которых выше его уровня квалификации, но не более чем на 30 % от объема выполняемых им функций. Это позволяет приобретать работнику новые для него навыки, умения и опыт, способствует повышению его квалификации, является непременным элементом механизма продвижения работника по служебной лестнице, создания и управления резервом на выдвижение.

С понятиями сложность труда и квалификация работников тесно взаимосвязано такое понятие, как *квалификационно-должностная структура* персонала, которая характеризуется такими ее составляющими, как количество и нормативы соотношений работников различных квалификационно-должностных групп.

При формировании состава и структуры кадров следует исходить, прежде всего, из содержания трудового процесса по реализации функции управления, выраженного совокупностью видов работ и сложностью их выполнения.

Если организация хочет иметь устойчивую, долговременную конкурентоспособность, она должна обладать сильным, приверженным ей персоналом. Такой персонал невозможно получить в один момент и удержать высокой заработной платой – его нужно бережно выращивать, воспитывать, видеть в каждой личности.

### 1.3. Служба управления персоналом

Службы управления персоналом являются функциональными и во многих предприятиях не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью персонала, а лишь помогают руководству организации и подразделениям решать вопросы о приеме на работу, увольнениях, перемещениях, повышении квалификации. ***Необходимость создания службы управления персоналом*** зависит от следующих факторов: размера предприятия, численности работников, сложности законодательства, уровня квалификации персонала, развитости и сложности социальных отношений, возможностей руководителя и его интереса к проблемам персонала. В малых предприятиях кадровые вопросы входят в компетенцию руководителя; в средних и крупных – специальных подразделений.

Исходя из новых требований к работе с персоналом пересматриваются функции кадровых служб всех уровней управления. Повышаются

их роль и ответственность в решении задач экономического и социального развития.

*В условиях рыночной экономики роль кадровых служб возрастает.* По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению, инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки, личные дела и т. д.).

***Задачами кадровых служб в современных условиях являются:***

- всесторонняя поддержка бизнеса;
- формирование прогноза персонала, поддержка творческого отношения к делу, обеспечение высокого уровня профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;
- выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечение к ним внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;
- создание условий для высокопродуктивной работы, поддержка творчества и новаторства;
- расширение знаний менеджеров с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

***Структурное расположение кадровой службы в организационной структуре управления*** может быть представлено несколькими вариантами, сложившимися в практике.

Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы заместителю руководителя по персоналу. В данном варианте выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения функциональной подсистемы.

Вариант 2. Структурное подчинение службы управления персоналом, как штабного отдела, общему руководству организации. Такая структура наиболее целесообразна для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы.

Вариант 3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа непосредственно высшему руководству. Это вариант включения кадровой службы в систему управления организацией. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых предприятий с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду других подсистем.

В зависимости от масштаба организации, специфики деятельности, традиций, число и название подразделений кадровой службы, численность сотрудников может меняться. В одной организации могут быть созданы отделы заработной платы, профессионального развития, в то время как в другой все эти функции может выполнять один отдел.

Основными *функциями служб управления персоналом* предприятий являются:

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер, направленных на пополнение трудового коллектива; участие в разработке кадровой политики;

- планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;

- организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения, подготовка и переподготовка кадров, направление работников на учебу в различные учебные заведения и стажировка на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей различного ранга передовым методам и формам работы с кадрами;

- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе аттестации, широкого использования психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;

- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

– обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, улучшение морально-психологического климата в коллективе и др.

Кадровая служба должна планировать свою работу.

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

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

#### **1.4. Потенциал персонала**

Различают личностный (персональный) потенциал работника и кадровый потенциал.

*Личностный потенциал работника* – это степень развития профессионально значимых качеств и свойств личности, обеспечивающих успешное выполнение работником трудовых заданий и эффективное решение производственных задач. Он включает: *психофизиологический потенциал* (развитие способностей и склонностей человека, его здоровье, работоспособность, выносливость и т. д.); *квалификационный потенциал* (объем и качество общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность выполнять работу определенного уровня и качества); *социальный потенциал* (уровень гражданского сознания, духовной и социальной зрелости, умение общаться, отношение к труду, правосознание и поведение и т. д.). Личностный потенциал работника формируется посредством развития профессиональных знаний и определяет степень конкурентоспособности специалиста на рынке труда. При этом его начало закладывается в семье, детском саду и школе.

Личностный потенциал работника можно определить, как уровень развития каждого из показателей исходя из следующей классификации (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Классификация составляющих личностного потенциала работника

Признак	Сущность
Квалификационный потенциал	Профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность
Знания	Теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте
Умения	Способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте
Навыки	Высокая степень умения применять полученные знания на практике. Навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль
Образовательный потенциал	Уровень общего и профессионального образования, интеллектуальные, познавательные способности
Психофизиологический потенциал	Физические данные, умственные или психические способности личности, работоспособность
Творческий потенциал	Креативные способности, активность
Нравственный потенциал	Ценности, мотивация
Коммуникативный потенциал	Способность к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию

*Личностный потенциал человека* – это интегральная способность человека, которая позволяет ему не только адаптироваться к разнообразным условиям образовательной среды, но и активно противостоять воздействиям различных видов нагрузки, а также обеспечивает стабильно высокую эффективность учебной, трудовой и иной деятельности. Личностный потенциал работника характеризует внутреннюю физическую и духовную энергию человека, его деятельную позицию, направленность на творческое выражение и самореализацию.

Личностный потенциал человека, реализуемый и развиваемый в реальной учебной и трудовой деятельности, отражает его способности, личностные черты и профессиональные качества, является базой для освоения новых видов труда. Наличие у человека личностного потенциала является необходимым условием успешной профессионализации человека.

К важным характеристикам *оценки личностного потенциала персонала организации* относятся:

*профессиональные* – профессиональные знания, умения и навыки, профессиональный опыт человека, его квалификация, результаты профессиональной деятельности и т. д.;

*деловые* – организованность, предприимчивость, инициативность, ответственность, эффективность деятельности и т. д.;

*морально-психологические* – способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость и т. д.;

*интегральные* – образуются на основе ряда других присущих человеку качеств и отражают его авторитет, состояние здоровья, общую культуру, культуру мышления, речи и т. д.;

*специальные* – характеризуют способность сотрудника адекватно учитывать в своей деятельности статус, миссию, цели, функции и планируемые задачи организации.

**Кадровый потенциал** организации отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Содержание кадрового потенциала и основные его черты можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры – это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам, приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний, опыта может обеспечить эффективное функционирование производства. Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования.

Сущность рационального использования кадрового потенциала организации заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника, усилении творческого и содержательного характера труда, поднятии профессионально-квалификационного уровня работников с учетом его всестороннего стимулирования и соответствующей оценки вклада каждого работника в конечные результаты деятельности. С точки зрения современного менеджмента, развитие кадрового потенциала рассматривается как главный резерв повышения эффективности работы организации. При этом инвестирование в развитие кадров играет часто большую роль, чем инвестиции, направляемые на модернизацию оборудования или на увеличение производственных мощностей.

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или *кадровый цикл*. Начинается он с формирования организационной кадровой политики. Он включает в себя следующие стадии:

- поиск, отбор, наем;
- обучение, адаптация, развитие;
- высвобождение, увольнение.

Процесс формирования кадров начинается с их поиска и выбора. Эти две функции составляют содержание подбора кадров (набора). Непосредственное формирование кадрового потенциала включает составление штатного расписания, занятие должностей, мотивацию и активность самих кадров. Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления.

Для эффективного производственного процесса и выполнения планового задания необходимо определение потребности в кадрах с учетом специфики производства и трудовых функций. Расчет численности должен основываться на балансе фактического использования рабочего времени, потребности в работниках по профессиям, уровню квалификации и дополнительной численности. Кроме того, в кадровой политике предприятия должно быть отражено прогнозирование спроса на рабочую силу, исходя из главных целей предприятия на предстоящий плановый период в соответствии с условиями производства продукции и ее реализации. Для этого определяют общую и дополнительную потребность в персонале.

Общая потребность – это численность персонала, необходимая для выполнения запланированного объема работ. Дополнительная потребность характеризует дополнительное количество персонала к уже имеющейся численности на начало периода для выполнения намеченных задач.

На практике применяется следующая система показателей, используемая для *количественной и качественной характеристики кадрового потенциала*:

*количественная оценка* (производится, как правило, лишь в отношении отдельного работника по таким показателям, как пол, возраст, стаж, уровень образования и т. д.);

*балльная оценка* (производится по балльной шкале в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника и т. д.);

*объемную величину* кадрового потенциала организации можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах.

Таким образом, оценка кадрового потенциала осуществляется на основе ряда показателей и требует изучения с целью совершенствования организации труда и производства.

## Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ

- 2.1. Труд руководителя и его особенности.
- 2.2. Организационная роль.
- 2.3. Власть и влияние руководителя.
- 2.4. Делегирование, ответственность и полномочия.
- 2.5. Социально-психологические аспекты управления.
- 2.6. Конфликты в коллективе и их разрешение.

### 2.1. Труд руководителя и его особенности

*Умственный труд* работников аппарата управления состоит из трех видов деятельности:

– организационно-административная и воспитательная (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);

– аналитическая и конструктивная (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);

– информационно-техническая (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);

Участие руководителя в создании материальных благ не прямое, а опосредованное (косвенно через труд других лиц). *Предметом труда руководителя* является информация, *средствами труда* – организационная и вычислительная техника, а также интеллект человека, *результатом (продуктом) труда* – управленческие решения.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессио-

нальной деятельности, присущей любой общественной форме труда. Если в одном общем процессе участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Исследование каждого вида труда предполагает характеристику таких параметров, как специфика, предмет, орудия, продукт, результат, качество и характер труда.

Предметом труда в управлении являются люди и порождаемая ими информация. Однако информация – это лишь основа для управленческих воздействий на работников. Продуктом труда в управлении является информация в форме документов, решений, распоряжений и т. п., орудием – организационная и вычислительная техника. Результатом управленческого труда является скоординированная деятельность производственного персонала, а опосредованно – финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности организации.

Почти не существует должностей или профессий, деятельность по которым составляется исключительно из одного определенного аспекта. Чаще всего – это совокупность аспектов в определенном соотношении, и именно в зависимости от соотношения функциональных аспектов, а также от роли в процессе принятия управленческого решения.

Менеджмент представляет собой сложную систему, состоящую из управленческого персонала, включая работников различных категорий, подразделений и служб. Центральное место в этой системе принадлежит *руководителю*.

*Руководитель* – лицо, на которое официально возложены функции управления персоналом и организация его деятельности. Он наделен полномочиями направлять деятельность своих подчиненных и нести ответственность за состояние управляемого объекта. В современных условиях руководитель – это человек, который является лидером, управляет персоналом и направляет его усилия на достижение целей, стоящих перед организацией. Эти требования предопределяют особый статус и роль руководителя в организации, а также содержание управленческой деятельности.

В процессе управления персоналом руководитель выполняет различные функции. Прежде всего, он формирует *стратегию организации*. На основе анализа исходной ситуации и предвидения он четко определяет стратегические цели и этапы их достижения. Менеджеры ставят задачи перед подчиненными, составляют план действий и обеспечивают его реализацию, а также и достижение поставленных целей.

В условиях освоения и внедрения инноваций менеджеры должны осуществлять и *экспертно-инновационную функцию*, которая тесно связана со стратегической. Это ориентация руководителя на нововведения, создание в организации атмосферы новаторства, развитие внутриорганизационного предпринимательства и т. п.

Одна из основных функций руководителя – *административная*, которая включает организацию контроля, создание необходимых условий для деятельности персонала, координацию деятельности подчиненных.

Возрастание человеческого фактора в деятельности современной организации ведет к усилению *социальной функции* руководителя. Эта функция включает подбор, обучение и развитие персонала, стимулирование и мотивацию труда работников, создание в организации благоприятного морально-психологического климата.

Все перечисленные функции свойственны руководителям высшего, среднего и низшего звеньев управления, но доминирование тех или иных функций в деятельности менеджера во многом зависит от его места в управленческой иерархии.

Выделяют следующие задачи, решаемые руководителем:

*межличностные* – связанные с реализацией функций руководителя, лидера, в частности с формированием отношений внутри организации, созданием стиля управления, подбором и обучением сотрудников, мотивацией деятельности работников и координацией их усилий;

*информационные* – заключающиеся в том, что руководитель является центром сосредоточения информации, осуществляющим ее прием, переработку и передачу. Информационная роль руководителя реализуется в его контактах с подчиненными и внешними организациями, в выступлениях на собраниях и совещаниях, в ознакомлении с поступающей информацией и ее обработке;

*задачи, связанные с принятием решений* – определяют направления движения и развития организации, распределение ресурсов. Они проявляются также при разрешении конфликтов, при проведении переговоров и т.п.

Задачи могут варьироваться, может изменяться их объем и характер.

Но в любом случае руководитель реализует все определяемые его должностью управленческие задачи.

Итоговой целью управления предприятием является обеспечение прибыльности или доходности через оптимальную организацию про-

изводственного процесса, включая развитие технической базы, эффективное использование кадрового потенциала, творческой активности и личной заинтересованности каждого работника.

Таким образом, менеджмент является составным элементом управления и по сравнению с ним охватывает относительно узкую сферу, включающую социальные системы (людей), целью которых может быть производство товаров и их реализация, предоставление различных услуг потребителям в рамках определенной организации, действующей в рыночных условиях.

Для достижения этой цели менеджеры применяют совокупность функций, принципов, методов, средств, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие на социальные системы (людей).

Рыночная экономика, сложность и многообразие управленческой деятельности предъявляют следующие **требования к руководителю**:

- обладать профессиональными качествами и быть способным управлять собой;
- иметь разумные личные ценности и четкие личные цели;
- иметь хорошее здоровье и физическую выносливость;
- стремиться к постоянному личному росту (развитие и карьера);
- обладать деловыми навыками и способностями решать проблемы;
- соблюдать юридические, моральные, экономические и организационные нормы;
- проявлять изобретательность и способность к инновациям;
- уметь делегировать власть и ответственность, быть способным влиять на окружающих;
- знать современные управленческие подходы;
- быть способным обучать подчиненных, формировать и развивать трудовой коллектив.

Различают следующие виды ответственности руководителя: юридическая и социальная.

Под **юридической ответственностью** понимается следование законам и законодательным нормам, отклонение от которых наказывается в судебном порядке.

**Социальная ответственность** в отличие от юридической подразумевает добровольное соблюдение моральных и этических норм или добровольный отклик на социальные проблемы. Например, отчисление части прибыли организации в благотворительные фонды, оказание помощи малоимущим и т. п.

Являясь составной частью общества, предприятие должно не только учитывать моральные нормы общества при определении своих стратегических и тактических целей, но и способствовать укреплению моральных основ общества. Предприятия должны исходить из ответственного поведения, оказывая тем самым поддержку обществу. Высокий уровень социальной ответственности менеджеров создает положительный имидж организации.

Центром проблемы социальной ответственности является этика человека. Менеджер, полагающий, что организация должна максимизировать прибыль любой ценой, вряд ли будет стремиться к соблюдению этических норм и быть примером для своих подчиненных. Этика не только затрагивает проблему социальной ответственности, но и должна рассматриваться в широком спектре поведения руководителей и подчиненных. Более того, с этических позиций должны оцениваться цели и средства, используемые в менеджменте.

**Личностно-деловые качества современного менеджера** – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Они зависят от многих факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности.

Личностно-деловые качества современного руководителя приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1. **Личностно-деловые качества руководителя**

Профессиональная компетентность	Организаторские способности	Морально-эстетическая зрелость
Наличие высшего специального образования	Целеустремленность	Соблюдение нравственных норм
Собственные трудовые навыки	Системность мышления	Честность
Опыт работы	Коммуникабельность	Верность данному слову
Предпринимательские способности	Умение влиять на людей	Принципиальность
	Умение ставить задачи	Воспитанность
	Способность к объективной самооценке	Человечность
	Работоспособность	
	Рациональное использование рабочего времени	

Для подтверждения степени наличия у конкретного руководителя каждого из перечисленных выше качеств могут быть использованы специальные тесты. С помощью тестов можно оценить интеллект руководителя, его способность к управлению людьми, а также склонность к предпринимательской деятельности.

Для оценки организаторских способностей могут быть применены тесты на решительность, уверенность в себе, организованность, самоконтроль, коммуникабельность, способность к объективной самооценке, умение влиять на других людей, рациональное использование времени.

Представление о морально-этической зрелости менеджера могут дать тесты, характеризующие уживчивость, умение ладить с людьми, стиль руководства, стиль общения, стиль взаимодействия, тесты на стремление к успеху, надежность, терпимость, эмоциональную стойкость и честность.

С точки зрения управленческой практики, высоко ценится не тот менеджер, который удовлетворяет тем или иным требованиям в отдельности, а тот, кто обладает общей способностью к управленческой деятельности. Эта способность по-разному характеризуется в литературе по управлению: разнородностью применяемых приемов и способов управления, разнообразностью навыков, умений и т. п.

Следует подчеркнуть, что руководитель предприятия – это профессия. Ранее эта профессия приобреталась путем накопления опыта специалистами имеющими, как правило, высшее образование. В условиях рыночной экономики этого недостаточно. Во всем мире, а теперь и в нашей стране, руководителей (менеджеров) специально подготавливают на уровне высшей школы. Для того чтобы стать высококвалифицированным руководителем (менеджером, управляющим), кроме высшего образования и руководящей практики, необходимо постоянно заниматься самообразованием и повышением квалификации.

Имеется ряд характеристик личности менеджера, которые создают ему целостность характера, устойчивость, формируют потенциал и силу личности. Из всех перечисленных профессиональных и личностных характеристик складывается профессионально-личностная модель современного руководителя, которая формируется в сфере обучения и сфере деятельности (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Профессионально-личностная модель современного руководителя

Так, личная культура и присущая руководителю способность к обновлению знаний и профессионального мастерства формируется в сфере обучения. Эти качества создают эффективного менеджера, деятельность которого подчиняется его культуре самоменеджмента, включая непрерывное самоопределение и самооценку, выявление недостаточно развитых способностей, управленческих навыков, поиск способностей их развития, возможностей для обучения.

Такая личность соответствует понятию лидера и эффективного менеджера, поскольку определяет систему ценностей и целей руководителя, содержит потенциал самомотивации, саморазвития, ведет к самореализации личности. В данной связи важной составляющей модели эффективного менеджера является блок карьеры, который складывается как интеграция воли, характера, стремления к лидерству, ограниченного собственными этическими нормами, соответствующей системы ценностей.

Основы деловой карьеры формируются еще в процессе обучения, когда будущие менеджеры изучают историю менеджмента, историю экономических учений, культурологию, политологию и другие науки. В этой сфере на основе профессиональных знаний путем тренировки создаются навыки анализа, аналитического мышления, мотивации, а также организации и принятия решений.

Реализация потенциальных ресурсов менеджера происходит в сфере деятельности по управлению предприятием. Специфические навыки

к самоменеджменту реализуются через самоопределение, самоорганизацию и самореализацию, которые в практической деятельности обеспечивают важную способность менеджера, его главную профессиональную характеристику: адаптацию к конкретному производству или сфере деятельности. Этим свойством определяется универсальность профессии менеджера. Деятельность менеджера благодаря воле в сочетании с этикой направлена на освоение роли лидера и на реализацию личной карьеры на предприятии.

Таким образом, профессионально-личностные качества современного менеджера отражают единство общего (профессиональные качества, присущие каждому) и личного (личная культура, способности) как в процессе формирования, так и в процессе деятельности. Это единство обеспечивает профессиональное управление его потенциальными ресурсами, такими как потенциал личности и потенциал специалиста, элементы которых он использует в зависимости от ситуации.

Существуют следующие **принципы рационализации управленческого труда**:

- проведение функциональной специализации звеньев управления;
- закрепление функций, прав, обязанностей в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях;
- исключение двойного подчинения;
- ограничение числа подразделений, подчиняющихся одному руководителю;
- четкое разделение основных и вспомогательных процедур;
- разработка унифицированных нормативов;
- создание системы внутреннего контроля за использованием документов;
- обеспечение точного учета показателей работы исполнителей;
- достижение высокой технологической и технической дисциплины;
- своевременный пересмотр устаревших документов;
- учет взаимодействия всех подразделений и должностей;
- недопустимость подчинения основных функций второстепенным;
- поручение руководства тем работникам, которые максимально компетентны и заинтересованы;
- равномерное распределение работы между сотрудниками;
- создание условий для свободного общения;

- представление возможности работникам расширения и углубления знаний;
- обеспечение условий для полного использования рабочего времени; всех возможностей работника, его потенциала;
- предотвращение дублирования и параллелизма в работе;
- освобождение работника от работ, не связанных с его должностью;
- постоянное повышение квалификации работника;
- увязка времени выполнения работ.

## 2.2. Организационная роль

Организационная роль – это определенный образ действий, подход, который непосредственно вытекает из необходимости управления определенным объектом. Объект управления становится основой для выделения роли.

Для каждой организационной роли должны быть указаны следующие характеристики: объект управления; цель управления; показатели для оценки достижения цели управления; допустимые способы воздействия на объект управления (полномочия); правила и ограничения; порядок мотивирования и наложения ответственности на исполнителя роли.

Таким образом, организационные роли связываются с традиционными элементами системы управления: ресурсами, целями, показателями и операциями. Каждая роль должна вносить ясность в то, что человек должен делать, но при этом не сковывать его инициативу, иметь разумные ограничения, увязывать возможные достижения исполнителя роли с системой вознаграждения. Выделение организационных ролей призвано создать условия для эффективного распределения зон ответственности в рамках организации.

Основными *параметрами организационной роли* являются: масштаб, сложность, отношения с другими ролями.

*Масштаб* является преимущественно количественной характеристикой роли и определяется количеством задач или операций, выполняемых исполнителем роли.

*Сложность исполнения* является преимущественно качественной характеристикой роли и определяется: с одной стороны, характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений,

ответственностью за их исполнение; с другой стороны, личностными характеристиками исполнителя роли.

Именно в сложности зачастую отражается неформальная сторона управления предприятием, когда люди, формально исполняющие одинаковые организационные роли, выполняют работы разной сложности.

*Отношения с другими ролями* характеризует количество и содержание контактов между исполнителями ролей и является основой для формирования организационной структуры предприятия. Эти отношения с одной стороны, являются производной от норм управляемости, сплоченности группы и организационной культуры; с другой стороны – определяют взаимосвязи ролей на предприятии.

**Организационная роль** задает содержательную сторону (функции) деятельности работника и организационную сторону (права и обязанности, взаимосвязи с другими ролями) его деятельности.

**Основными компонентами организационной роли** являются: содержание деятельности; требования к исполнителю; пространственно-временная ориентация; технология исполнения; условия исполнения роли.

*Содержание деятельности* – это действия, которые должен совершать человек, исполняя свою организационную роль. Описание содержания деятельности должно включать в себя:

- 1) выполняемые управленческие или производственные операции и методы их выполнения;
- 2) должностные и информационные связи данной организационной роли с другими организационными ролями;
- 3) технические средства, необходимые для выполнения названных операций;
- 4) ожидаемые результаты исполнения организационной роли (изделие, услуга, документ, решение).

*Требования к исполнителю организационной роли* включают в себя такие человеческие качества, как способности, образование, профессиональные компетенции, здоровье, темперамент, черты характера и другие индивидуальные качества. Определяются требуемые качества исходя из следующих параметров организационной роли: источников информации, важных для исполнения роли; характеристики обрабатываемой при исполнении роли информации (ее определенность и структурированность) и характеристики принимаемых решений; физических действий, требуемых для исполнения роли; характера межличностных отношений, которые необходимо устанавливать для успешно-

го исполнения роли; характера реакции человека на условия работы.

*Пространственно-временная ориентация* роли определяет степень свободы исполнителя при принятии им решений о месте и времени начала и окончания работы.

*Технология исполнения* определяет степень свободы человека при выборе им средств (методов и инструментов), с помощью которых он будет выполнять свою работу. Она может быть запрограммированной, когда работник должен выполнять строго определенные действия с помощью заданных средств, например, работа бухгалтера, и незапрограммированной, когда работник обладает достаточно большой свободой в выборе средств и методов работы, например, труд дизайнера.

### 2.3. Власть и влияние руководителя

**Власть** – это форма социальных отношений, характеризующаяся способностью влиять на характер и направление деятельности и поведения людей посредством экономических, организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, насилия. Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей.

Власть в общем виде бывает формальной и реальной. Формальная власть – это власть должности, обеспечивающая единство действий всех подчиненных, связана с официальным статусом лица в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться.

Реальная власть – это власть авторитета, влияния, обусловленного местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его зависимости от окружающих. Восприятие власти определяется пониманием смысла и содержанием распоряжений, интеллектуальными и физическими возможностями подчиненных, соответствием характера власти индивидуальным потребностям и установкам работников.

**Источники власти многообразны**, важнейшими из них являются: собственность, иерархическая структура организации, полномочия, контроль за ресурсами, традиции, условия контрактов, квалификация работников, доступность информации, неформальные структуры и т. п. Необходимо рассмотреть некоторые из них подробнее.

*Собственность.* Это основной и исходный источник власти в организации. Она содержит права владения, пользования, распоряжения и предполагает возможность передачи любого из них другим лицам. Существуют разнообразные формы собственности. В рамках частной собственности имущество может принадлежать как физическому, так и юридическому лицу. В последнем случае возникают различные хозяйственно-правовые формы бизнеса, для каждой из которых складываются собственные механизмы реализации прав собственности. Все они фиксируются учредительными документами организации, которые и являются организующей основой построения системы власти в ней.

*Трудовой договор.* Этот источник власти фиксирует одновременно легальный и рациональный характер отношений подчинения и согласия подчиняться. Заключая договор, в письменном виде оговаривают и фиксируют права и обязанности двух сторон, а также предполагают определённую пользу этих отношений (рациональность).

*Полномочия.* Этот источник власти реализуется посредством механизма делегирования, определяемого иерархической структурой организации.

*Квалификация, компетентность.* Высококвалифицированный труд трудно регламентировать и контролировать. Поэтому компетентность квалифицированного работника также является серьёзным источником власти в организации.

*Неформальные структуры.* Они возникают на общности интересов работников, имеют собственную властную иерархию, которая может оказаться в противоречии с интересами организации.

*Доступ к информации.* Возможности такого доступа в организации делают сотрудников неравными в её получении и использовании. Существуют «утечки» и «внештатное» использование информации, которые также должны рассматриваться как серьёзный источник власти.

В процессе управления власть может проявляться по-разному, исходя из факторов и особенностей деятельности управления. Основными формами власти являются:

***Власть принуждения.*** Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу.

***Власть влияния.*** Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчинённые, общаясь со своим ли-

дером, ощущают не только его властную функцию, но и волю влиятельного лица, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает синергический (сильный) эффект.

Власть влияния отличается весьма сильным психологическим воздействием, заставляет окружающих относиться к человеку – с почтением.

**Власть компетенции.** Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделённым правом выступать в качестве эксперта, «судьи» по многим производственным проблемам. Подчинённые воспринимают это как властный феномен.

Данный канал власти – заслуга личности, обладающей высоким авторитетом. Он прочен и надежен, так как компетенция приобретается годами и сохраняется длительное время, чаще всего в течение всей профессиональной жизни человека.

**Власть информации.** Она базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

**Власть должностного положения.** Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, взаимодействуя со своим лидером в процессе делового общения, прежде всего сталкиваются с должностной позицией лидера – бригадиром, мастером, начальником цеха, директором и т. д. Процесс общения сначала в этом случае завязывается на вертикали «начальник – подчинённый» и лишь потом, если начальник проявит свои лидерские функции, приобретает горизонтальную выраженность.

**Власть авторитета.** Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Подчиненные без протеста, порою даже с охотой, повинуются авторитетному руководителю.

Авторитет – категория, которая завоевывается годами и может быть потеряна в одночасье. Авторитет включает в себя как личностные, так и профессиональные качества человека. Мнение авторитетного специалиста (даже если оно не вполне правильное) принимается безоговорочно.

**Власть награждения.** Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Все хотят больше получить, продвигаясь по службе, пользоваться признанием. Человек, спо-

собный влиять на такие ценности, пользуется у людей высоким авторитетом. Его власть может подниматься до значительных высот.

Здесь следует заметить, способность награждать зачастую связана с должностным положением и носит временный характер. Изменение статуса, а это случается довольно часто, приводит к потере данного канала власти. В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, потребность во власти.

Под *экспертной властью* понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы обрести ее и эффективно использовать.

*Власть примера* связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы.

Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и стиля работы руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти.

***Власть над ресурсами.*** Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, таких, как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т. п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами.

***Власть связей*** строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ассоциацию этого индивида с

влиятельными людьми, как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, правильно только будучи воспринятой, данная власть добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд или слухов.

Под *влиянием* понимают также действия, поступки, поведение человека, которые вносят изменения в поведение, отношения, чувства другого человек. Влияние можно оказать через идеи, устное или письменное слово и т. д. Выделяют следующие группы управленческого влияния на подчиненных (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Виды влияния на подчиненных

«Заражение» – это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматикой, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «Заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них «эталонном» для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Внушение – это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т. д.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают – пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшего положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влиять путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, – он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы.

Самая слабая сторона убеждения – это медленное воздействие и неопределённость.

Просьба – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, не принудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается звать к лучшей из сторон природы другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угроза – запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которым он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т. е. боится руководителя).

Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

Подкуп – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами, т. е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп – это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительное вознаграждение за дополнительные усилия, например: «Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше».

Приказ – официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

В управлении персоналом власть рассматривается, как возможность оказывать влияние на поведение членов организации и достижение поставленных целей. Анализируя определение власти, необходимо отметить, что она предполагает определенную взаимозависимость между использующими власть, и теми, к кому она применяется. Каждый раз власть предстает как двусторонние отношения, в которых одна сторона побуждает к действию, а другая соглашается на эти действия или в той или иной степени сопротивляется ему.

Существует множество подходов к классификации форм власти. Основная классификация включает **пять её базовых форм** (табл. 2.2).

Власть бывает формальной и реальной.

**Формальная власть** – это власть должности. Она обусловлена официальным местом её обладателя в структуре управления организацией вне связи с его личными качествами и измеряется либо числом подчинённых, либо объёмом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими.

Таблица 2.2. Классификация основных форм власти

Форма	Содержание
1	2
Власть, основанная на принуждении	Она строится на способности руководителя влиять на поведение подчинённого посредством какого-либо наказания (выговора, угрозы увольнения и т. п.). В её основе лежит страх подчинённого быть наказанным в случае отклонения его поведения от установленного образца. Современная практика управления считает эту форму власти не самой эффективной, так как её использование требует жёсткой системы контроля, которая, в свою очередь, требует больших затрат

1	2
Власть, основанная на вознаграждении	Эта власть считается довольно распространённой и эффективной для деятельности организации. В зависимости от ожидаемого уровня вознаграждения подчинённый прилагает усилия к выполнению задания
Власть, основанная на знании, или экспертная власть	Под данной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчинённых в силу своей подготовки, опыта, умений и знаний. Эта форма власти сегодня всё больше распространяется, её эффективность определяется всё возрастающей сложностью современного производства
Власть, основанная на законе, или традиционная власть	Она основывается на привитых культурой ценностях и считается самой распространённой формой. Все руководители в той или иной мере пользуются ею, ибо им даны полномочия управлять другими людьми
Власть, основанная на примере или эталонная власть	Этот вид определяется способностью руководителя влиять на подчинённых личным примером благодаря признанию ими исключительных личностных качеств начальника. В таких случаях иногда говорят о харизматической власти

**Реальная власть** – это власть как должности, так и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

#### 2.4. Делегирование, ответственность и полномочия

**Делегирование полномочий** – это основной механизм реализации власти в организации; это частичная передача прав подчинённому принимать решения об использовании ресурсов, предполагающая его ответственность.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих проблем, составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгод и риска, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчинённых.

Обычно делегируются следующие **виды полномочий**:

решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя;

осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но, тем не менее, дающую возможность продемонстрировать свои способности;

присутствовать на различных мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

При этом черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей исполнителей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этих обстоятельств, постоянное вмешательство в работу исполнителей, подавление их самостоятельности и т. п. приводят к ухудшению морально-психологического климата и подрывают саму идею делегирования.

В то же время, ***ни при каких обстоятельствах не делегируется:***

решение проблем, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения;

особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска, связанного с опасностью для жизни;

общее руководство; рассмотрение конфиденциальных задач;

вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

***Выгоды для руководителей*** – делегирование их полномочий освобождает от многих текущих дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем, даёт возможность более рационально распределить нагрузку среди подчинённых, выявить для себя возможных преемников при продвижении наверх или уходе на пенсию.

***Выгоды для подчинённых*** – делегирование им полномочий позволяет максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; проявить инициативу и самостоятельность; развить себя как личность; продемонстрировать окружающим собственные возможности, повысить свой престиж и создать «стартовую площадку» для дальнейшего продвижения по служебной лестнице; получить большую удовлетворённость от работы.

Особенно важно использовать делегирование полномочий при работе с резервом кадров на выдвижение.

Каждый элемент структуры управления организацией – подразделение или отдельная должность – является носителем определенных ***управленческих полномочий***, то есть совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации.

Полномочия возлагаются на руководителей и других сотрудников организации или подразделения, делают их персонифицированными представителями, отвечающими за самостоятельный участок работы или за работу в целом.

В организации выделяют несколько видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные, согласительные. Рассмотрим их более подробно.

Суть распорядительных полномочий в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть *линейными и функциональными*.

**Линейные полномочия** предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках которой первые могут приписывать вторым, что, когда и где те должны делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели.

Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативно-управления деятельностью подразделений, организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения работниками своих обязанностей, приема и увольнения сотрудников, оценки их деятельности, поощрения и наказания, поддержания благоприятного психологического климата в коллективе.

**Функциональные полномочия** осуществляются в условиях косвенных связей. Они сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения управленческих решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами, то, как действовать, чтобы достичь целей.

Для сохранения единства управления, или единоначалия, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Например, концепция функционального управления распространяется только на один уровень вниз. Обычно такими полномочиями обладают главные специалисты и руководители соответствующих служб.

**Рекомендательные полномочия** заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить

тот или иной вопрос. В отличие от предыдущего случая эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Рекомендательными полномочиями обладают специалисты, референты, консультанты и др.

**Контрольно-отчетные полномочия** предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

**Координационные полномочия** связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо или подразделение, которые наделяются данными полномочиями, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации. Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.

**Согласительные полномочия** состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах своей компетенции отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Согласительные полномочия могут быть предостерегающими или блокирующими. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя ответственность за возможные негативные последствия. Блокирующими, или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого в виде личной подписи, не может быть принято решение, реализация которого связана с затратами денежных средств.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, то есть необходимости давать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. Различают два вида ответственности: общую и функциональную.

Объект общей ответственности – создание условий, необходимых для осуществления управленческой деятельности, например, подбор кадров, подготовка документов и т. д. Такую ответственность обычно несет руководитель.

Функциональная ответственность связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

Управленческие полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу, иначе последствия могут быть самыми неблагоприятными. Так, в случае превышения полномочий над ответственностью возникает свобода для административного произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными. Обратная ситуация приводит к параличу активной деятельности, ибо люди будут опасаться сделать лишний шаг из-за боязни неблагоприятных для себя последствий.

Соответствие полномочий и ответственности в каждом звене управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

## **2.5. Социально-психологические аспекты управления**

Для того, чтобы осуществлять процесс производства, люди вступают в определенные связи и отношения. Только в пределах этих общественных связей и отношений существует отношение людей к производству. Основной ячейкой общества, в рамках которого осуществляется производство, есть коллектив.

Производственный коллектив – это совокупность людей, объединенных общими целями и интересами, связанных совместной работой, единой организацией и взаимной ответственностью каждого, отношениями товарищеского сотрудничества и взаимопомощи.

Трудовые коллективы бывают производственные, промышленные, строительные, творческие, управленческие и т. д. В зависимости от содержания деятельности коллектива, они обладают еще и специфическими закономерностями функционирования и развития. Весь социально-психологический уклад жизни общества воспринимается личностью в значительной степени через призму среды, в которой ей непосредственно приходится работать. Оценка отдельными людьми реальных отношений складывается под влиянием не только общей структуры общественных отношений, но и их конкретных форм в данном коллективе.

В практической деятельности руководитель должен применять различные методы управления. Это вызвано тем, что люди, которые работают, отличаются друг от друга интересами, потребностями, уровнем образования, культуры, квалификации и т. д. Разные характеры людей,

их склонности создают специфические социально-психологические и моральные условия деятельности, которые требуют от руководителя индивидуального подхода к ним.

Руководство людьми не может быть односторонним процессом, развитие коллективных форм управления, рост его профессионально-культурного уровня оказывает существенное влияние на методы, формы, приемы управленческого влияния руководителя.

Рассматривая общество, нельзя свести его к простой сумме коллективов, так и коллектив не есть простая сумма отдельных личностей, составляющих его. **Коллектив** – это динамичный социальный организм, который постоянно развивается и приобретает новые качества и способен решать такие производственные и общественные задачи, которые не под силу отдельным людям, которые входят в него.

**Коллектив** – это связующее звено между обществом и личностью. Его функция заключается в том, что деятельность коллектива удовлетворяет в одно и то же время потребности общества и отдельной личности. Занимая стратегическое положение в отношении личности и общества, коллектив никогда не бывает пассивным. Он либо усиливает, либо ослабляет влияние общества на личность, создавая при этом специфический социальный микроклимат, который имеет серьезное влияние на настроение людей, трудовую и общественную активность. Однако трудовой коллектив – это не замкнутое социальное образование. Он не является единственным источником, из которого личность черпает общественные ценности, установки. Общие изменения условий жизни современного человека, развитие и распространение средств массовой коммуникации приводят к значительному повышению роли и значимости внешней социальной и нравственной среды.

Для того, чтобы группа людей, работающих вместе, превратилась в настоящий коллектив, который действует как единый социальный организм, необходимы определенные условия. Наиболее существенные из них следующие: общение членов группы на протяжении длительного периода; совместная общественно-полезная деятельность группы; четкая организационная структура, которая отвечает внутригрупповому распределению труда; ценностно-ориентационное единство группы; настоящая групповая эмоциональная идентификация; коллективистское самоопределение.

*Коллективный труд позволяет:*

передавать свои знания и умения другим членам коллектива, получая взамен признание и благодарность за это, а при необходимости и получать новые знания и умения;

ставить цели гораздо более высокого порядка и решать более сложные и объемные задачи, чем работая в одиночку;

иметь сочувствие, сопереживание своих коллег и получать их поддержку не только в трудовом процессе, но и в бытовых и других жизненно важных вопросах;

проявлять способности, творчество и инициативу каждого работника, выдвигать новые идеи, рационалистические предложения;

повышать чувство ответственности не только за собственную работу, но и за своих коллег, совместно решать и добиваться выполнения принятых решений;

подвергать осуждению поступки коллег, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности.

Однако такой потенциал может проявиться только тогда, когда коллектив полностью сформировался и приобрел все присущие ему свойства и качества, а также, когда менеджер эффективно управляет действиями как каждого члена, так и коллектива в целом.

Приведем классификацию трудовых коллективов по различным признакам в табл. 2.3.

Таблица 2.3. **Классификация коллективов**

Признаки	Виды
По статусу	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ официальные коллективы (юридически оформленные и действуют в рамках законодательных норм и правил, установленных на данном предприятии);</li><li>▪ неофициальные коллективы (юридически не оформляются и возникают на основании действий работников, желающих установить межличностные контакты и отношения не по должностям, а на базе личных симпатий, разделяемых ценностей и жизненных целей)</li></ul>
По механизму образования	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ созданные по распоряжению руководства;</li><li>▪ сложившиеся стихийно (неофициально)</li></ul>
По характеру внутренних связей	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ формальные;</li><li>▪ неформальные</li></ul>
По времени существования	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ временные;</li><li>▪ постоянно действующие</li></ul>
В зависимости от размера	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ малые (от трех до пяти-семи участников);</li><li>▪ средние (от одного до двух-трех десятков человек);</li><li>▪ большие (от нескольких десятков и до нескольких сотен работников)</li></ul>

Эффективность деятельности трудового коллектива по реализации производственных и социальных функций зависит от его структуры, т. е. внутреннего строения.

**Структура трудового коллектива** (или социальная структура предприятия) – это совокупность его элементов и отношений между этими элементами. Таким элементом структуры коллектива является социальная группа.

**Социальная группа** – это совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком, например, общей профессией, одинаковым стажем работы, сходными правами и обязанностями.

Социальные группы могут быть реальные и условные.

Особенность реальных групп состоит в том, что они всегда организационно оформлены, т. е. имеют руководителя, четкое распределение функций.

Условные группы – это номинальные, статистические совокупности, выделяемые по таким признакам, как пол, возраст, образование, стаж работы и т. д.

В зависимости от видов социальных групп различают несколько важнейших видов *социальной структуры предприятия*.

*Социальная структура* имеет множество срезов, так как коллектив может быть структурирован по самым различным видам социальных групп. Важнейшими разновидностями социальной структуры предприятия являются: производственно-функциональная (целевая, административно-должностная); общественно-организационная; социально-психологическая; профессионально-квалификационная; социально-демографическая (табл. 2.4).

Таблица 2.4. **Разновидности структуры коллектива**

Вид	Содержание
1	2
Производственно-функциональная структура	Состоит из целевых групп – производственных подразделений, создаваемых в соответствии с приказами, распоряжениями, штатными расписаниями. Возникающие в этих группах служебно-деловые, формальные отношения между работниками обусловлены должностными инструкциями, договорами, обязательствами и другими документами. Эти отношения носят безличный характер, т. е. не зависят от того, кто персонально выполняет ту или иную трудовую функцию
Общественно-организационная структура	Формируется общественными органами, образуемыми на производстве

1	2
Социально-психологическая структура	Образуется на основе личных симпатий, дружбы, общих ценностных ориентации, увлечений и интересов. Она определяется личными качествами работников, часто ее называют неформальной структурой. Социально-психологические отношения возникают как между членами одной целевой группы, так и между работниками, входящими в различные целевые группы
Профессионально-квалификационная структура	Складывается из профессиональных и квалификационных групп, отражающих внутриклассовую дифференциацию. В основе этой структуры лежит общественное разделение труда. Для работников одинаковой профессии или квалификации, даже если они не образуют реальной социальной группы, характерны общие социальные качества: определенный тип отношения к труду, направленность интересов и ориентации, уровень материальной обеспеченности и т. д.
Социально-демографическая структура	Представляет собой совокупность групп и взаимодействий между ними в зависимости от пола, возраста, семейного положения, стажа работы. Каждая из этих групп имеет свои ценностно-ориентационные и поведенческие особенности

В каждом виде социальной структуры реализуется соответствующий ему вид социальных отношений. Таким образом, трудовой коллектив выступает носителем различных видов социальных отношений.

Рассмотренные виды структуры социальной организации определяют в совокупности содержание внутриколлективных социальных отношений. Реально существующие трудовые отношения представляют собой сложное переплетение и взаимопроникновение разных отношений.

Особенно значима роль производственно-функциональных отношений. Строгое следование должностным обязанностям, этике служебных отношений способствует эффективности общеколлективной деятельности, укрепляет организационный порядок.

*Социальная структура коллектива* проявляется в наборе социальных статусов работников. Социальный статус характеризует место работника в социальной структуре. Например, наиболее высок социальный статус высококвалифицированных работников, занятых содержательным трудом, а также руководителей. Низшим на шкале статусов является занятие малоквалифицированным трудом.

Функционирование социальной организации осуществляется через интегративные и ценностно-ориентационные процессы. Социальные

организации функционируют благодаря сплочению, руководству и социальному контролю за деятельностью их членов, стимулированию их трудовой активности, через формирование общих ценностных ориентаций и норм.

Роль трудовых коллективов проявляется через выполняемые ими **функции**, в которых отражаются эти многообразные полномочия (табл. 2.5). Так как связь функций сложна и согласование их не достигается автоматически, требуется активная целенаправленная деятельность по их оптимальному сочетанию. Кроме перечисленных особенностей структуры коллективов, следует различать так называемые социально-психологические слои в трудовых коллективах.

Таблица 2.5. **Функции трудового коллектива**

Наименование	Содержание
Целевая (производственная)	Функция, для реализации которой создается данный коллектив. Заключается она в производстве продукции или услуг в соответствии с государственными заказами, а также заказами потребителей для удовлетворения общественных потребностей
Удовлетворения социальных потребностей работников	Через организацию работник обеспечивается материальными благами. Кроме того, в организации удовлетворяются такие потребности личности, как общение, признание со стороны окружающих, развитие своих способностей. Для этого предприятие совершенствует систему материального и морального стимулирования, создает условия для повышения квалификации, развивает социально-бытовую инфраструктуру, улучшает условия труда и общественного питания на производстве, организует отдых в рабочее и вне рабочее время
Социально-интегративная (функция сплочения)	Функция, состоящая в воздействии на поведение работников, как в сфере труда, так и в других сферах, в сплочении коллектива ради достижения целей организации, в привитии работникам ценностей и норм коллектива
Общественного участия	Функция, связанная с участием организации в производственно-хозяйственной и общественно-политической жизни региона, где расположена эта организация

Социально-психологический слой – это условная группа людей, которых объединяет общность каких-то психологических качеств, настроений, утвердившихся установок.

Социально-психологический слой, как правило, в чистом виде не существует. Он – результат психологического конструирования руководителя, который исходя из педагогической целесообразности относит работников к определенным слоям коллектива.

Мастеру, руководителю подразделения полезно знать социально-психологические слои коллектива. Это позволит ему яснее представить психологию людей, комплексно подходить к выявлению факторов, влияющих на их поведение в конкретных служебных и внеслужебных ситуациях. Знание социально-психологического состояния работников и предвидеть основные варианты их возможного поведения.

В трудовом коллективе может быть несколько слоев. Это обусловлено тем, что работники имеют различные моральные принципы поведения и психологические характеристики. Бывает и так, что один и тот же работник относится к нескольким социально-психологическим слоям.

Назовем два принципа выделения социально-психологических слоев в первичном трудовом коллективе. Суть первого состоит в том, что в основу конструирования социально-психологического слоя берутся те морально-психологические качества личности, которое особенно ярко проявляются в общении с другими людьми.

Остановимся подробнее на характеристике представителей определенных социально-психологических слоев.

*Коллективисты* тяготеют к общественной работе, поддерживают общественные начинания, быстро включаются во все мероприятия, очень общительны. Они составляют костяк, актив группы и облегчают руководителю контакт с коллективом. Вместе с тем они нуждаются в систематической оценке руководителем их деятельности, которая стимулирует их дальнейшую активность.

*Индивидуалисты* больше тяготеют к самостоятельным действиям, часто замкнуты и необщительны. К ним нужен особый подход.

*Претензионисты* предрасположены к активному участию в жизни и делах коллектива, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, стремятся постоянно находиться в центре внимания. Если их недооценили, предложили неинтересную работу, то они легко становятся недовольными, бесконечно критикуя решения руководства. Следовательно, если большую часть коллектива составляют индивидуалисты или претензионисты, руководителю необходимо предварительно согласовывать с ними решение любых производственных вопросов.

*Подражатели (конформисты)* – главный принцип их отношений с людьми: поменьше проблем и осложнений. Они приспособляются к любым условиям, всегда согласны с мнением большинства. Подобные люди дисциплинированы, ни с кем не конфликтуют, «удобны», поэто-

му часто пользуются расположением руководителя. Однако они не безвредны для коллектива: отсутствие развитого интереса к общественной жизни усиливает у этих людей эгоистические мотивы. При работе с этой группой важно сформировать в коллективе атмосферу непримиримости к безразличию и равнодушию, пробудить у данной категории сотрудников чувство личного достоинства, убедить в необходимости занять активную жизненную позицию.

*Пассивные* – тип слабохарактерных людей, они добродушны, дружелюбны и исполнительны. У них часто появляются хорошие порывы, стремление быть в ряду активных, но они не умеют проявлять инициативу, смело выступать на совещаниях. У них бывают срывы в работе, не хватает силы воли, поэтому такие люди нуждаются в четкой организации труда. Усилия руководителей должны быть направлены на формирование у них волевой собранности и умения действовать четко и целенаправленно.

*Изолированные* – наиболее малочисленный слой людей, которые своими действиями или высказываниями (безразличие к работе и жизни группы, стремление переложить все на плечи других, грубость, эгоизм и т. д.) оттолкнули от себя большинство членов коллектива. Такое поведение ведет к изоляции человека – с ним мало разговаривают, стараются не решать никаких вопросов, сторонятся. Изолированными часто оказываются люди недостаточно воспитанные или психологически несовместимые (раздражительные, вечно недовольные, с болезненным самолюбием и т. д.). Нередко эти качества оказываются не результатом сознательного поведения человека, а следствием его плохого воспитания в семье, отсутствием контроля над собой. К таким людям следует относиться с пониманием. Необходимо настроить актив группы на внимательное к ним отношение, постараться втянуть их в жизнь коллектива, убедить в необходимости серьезной работы над собой.

Рассмотрим и другой принцип выделения социально-психологических слоев – по жизненным событиям и ситуациям. Осведомленность руководителя об отрицательных событиях в жизни подчиненных помогает лучше понимать их состояние, жизненную ориентацию, правильно построить взаимоотношения с ними. Это: женщины-вдовы; матери-одиночки; молодые работники, не имеющие родителей или в раннем возрасте потерявшего одного из них; работники, имеющие физические недостатки; проживающие в неблагоприятных жилищных условиях; супруги, у которых не складывается семейная жизнь.

Перед работниками, к какой бы социально-психологической группе они не относились, ставятся общие производственные задачи, к ним предъявляются одинаковые нравственные и дисциплинарные требования, но при контакте с ними руководителю необходимо принимать во внимание особенности их личной жизни и соответствующего психологического состояния.

Из вышеизложенного следует, что главное в работе с коллективом – это умение создавать «командный дух», который значительно повышает творческие и производственные возможности всех членов коллектива, их заинтересованность в результатах деятельности и чувство ответственности.

Для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях измерения, улучшения и совершенствования используют методы социометрического исследования. Термин «*социометрия*» обозначает:

отрасль социальной психологии и социологии, изучающую межличностные отношения в малых группах количественными методами с акцентом на изучение симпатий и антипатий внутри группы;

прикладное направление, включающее изучение, совершенствование и использование соответствующего инструментария для решения практических задач.

*Целью социометрического исследования* могут стоять следующие вопросы: измерение степени сплоченности в группе; выявление социометрического лидера соотносительного авторитета внутри группы по позициям симпатии-антипатии; обнаружение социометрических групп; статус людей в группе и т. д.

Социометрия измеряет авторитет формального и неформального лидеров для перегруппировки людей в командах так, чтобы снизить напряженность в коллективе. Метод социометрии не требует больших временных затрат – не более 15 минут, при этом он позволяет установить популярность – непопулярность членов группы, вскрыть неформальную структуру группы, оценить поведение людей в коллективной работе.

Надежность социометрической процедуры зависит от правильного выбора критериев и оценки внутригруппового климата. Общая схема социометрического исследования такова. После постановки задач исследования формулируются основные гипотезы и положения, касающиеся возможных критериев опроса членов групп. В ходе социометрии не может быть полной анонимности. Вопросы заносятся на карточку или

предлагаются устно. Испытуемый обязан ответить на вопросы, исходя из собственных симпатий – антипатий, доверия или недоверия.

В процессе социометрии используются так называемые «социометрические опросы». Социометрический опрос отличается от обычного, ведь в нем вместо признака, как в обычном опросе, ответом является фамилия или номер, под которым зашифрована фамилия. При обычном опросе респонденты после обработки материала распределяются по данному признаку; в социометрическом же опросе создается структура отношений в изучаемом множестве. Поэтому при обработке данных социометрии не используются методы, характерные для обычных опросов. Результаты социометрии и полученная в ходе исследования информация представляются в особых формах: социограммы и социоматрица.

Способность коллектива к реализации целей организации, связанная с господствующими настроениями людей и общественным мнением выражается через *социально-психологический климат*. Такой климат зависит от целевых установок коллектива, его сплочённости и стабильности, отношений с администрацией. Роль руководителя в создании оптимального социально-психологического климата является решающей.

*Сплочённость коллектива* возрастает при бригадной организации и оплате по конечному результату, подбору людей с разными типами нервной деятельности и темперамента, совместимых психологически (взаимное притяжение людей на основе сходства или дополнения черт личности) и интеллектуально (взаимопонимание и быстрое взаимное восприятие информации на основе общности воспитания и культуры). В слишком крупных бригадах нередко возникают разобщённые соперничающие группы людей со своими лидерами, а в мелких – обстановка круговой поруки и противодействия администрации. В сплочённом коллективе все его члены связаны постоянными эмоциональными контактами, не образуются замкнутые группы и не выделяются одиночки, вступающие с коллегами в чисто служебные отношения.

*Отношения с администрацией* определяют климат в коллективе, они во многом определяются культурой и квалификацией мастеров, руководителей структурных подразделений, которые призваны вести справедливый учёт и оценку заслуг каждого (выполнение сменных заданий и норм, качество работы, бережливость, квалификация, дисциплина). Особо поощряются те, кто подал или внедрил предложения – рационализаторские и организационные (по экономии, совершенствованию и т. д.).

Проведение социометрических опросов способствует изучению социально-психологического климата коллектива. Социально-психологический климат – это преобладающий и относительно устойчивый психологический настрой членов коллектива, который проявляется в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентаций. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе.

Социально-психологический климат может определяться разными способами. Одним из способов является изучение индивидуальных оценок психологического восприятия внутриколлективных отношений.

Руководитель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда, которая предполагает обязательное подчинение единой воле руководителя, установившемуся порядку, правилам, инструкциям. Это средство достижения единства действий в рамках совместной деятельности.

Нарушением трудовой дисциплины является неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей, действие или бездействие, противоречащее требованиям законодательства, когда за ними стоит неосторожность или умысел. Считается, что 20 % нарушений происходит из корыстных побуждений и 75 % – вследствие разочарования работниками различными сторонами деятельности организации.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии и т. д., ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу. Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, сокращается частота контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть организацию и, как следствие, происходит снижение производительности и качества продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе (табл. 2.6).

Таблица 2.6. **Факторы благоприятного психологического климата в коллективе**

Фактор	Сущность
1	2
Глобальная макросреда	Обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат в рабочих группах
Локальная макросреда (организация, в структуру которой входит трудовой коллектив)	Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т. д.
Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда	Хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного климата. Напротив, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе
Удовлетворенность работой	Большое значение для формирования благоприятного климата имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал. Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т. д.
Характер выполняемой деятельности	Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т. д., то есть факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на климате в рабочем коллективе
Организация совместной деятельности	Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияют на климат в коллективе. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов

1	2
Психологическая совместимость	Это способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников. Она может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций
Характер коммуникаций в организации	Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает почву для возникновения и распространения слухов, сплетен и интриг. Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации
Стиль руководства	Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружественность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации климата. Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Либеральный стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного климата. Такой стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах

Благоприятный социально-психологический климат является неизменным деловым повышением производительности труда, удовлетворенности членами коллектива своей работой. Формирование и совершенствование социально-психологического климата в коллективе – задача руководителей любого ранга. Определив факторы влияния на формирование благоприятного социально-психологического клима-

та можно утверждать, что руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т. е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Умение работать с людьми – важнейшие качества, которым должен обладать менеджер, работники управленческого персонала. На эффективность управленческой деятельности, индивидуальную и групповую результативность влияет, прежде всего, умение управлять поведением других людей и своим поведением. Чтобы успешно осуществлять руководство коллективом, менеджеру необходимо знать психологические особенности его работников, их темперамент, учитывать это при найме, при личном общении с ними. Кроме того, следует знать особенности своего темперамента и учитывать их при установлении контактов с коллегами, деловыми партнерами, что позволяет избегать конфликтов с подчиненными и коллегами, правильно выполнять подбор и расстановку кадров и распределять работу.

Темперамент – это индивидуально-психологические особенности личности, которые проявляются в степени эмоциональной возбудимости, в скорости и энергии протекания психических процессов, в скорости и выразительности движений, мимики и жестов, а также в особенностях смены настроений.

Следует иметь в виду, что одинаковое воздействие на работников с различными темпераментами может вызвать у них разную реакцию. Так, например, критическое замечание может вызвать раздражение у холерика, подталкивает к активным действиям сангвиника, оставляет равнодушным флегматика и выбивает из колеи меланхолика. В общении с холериком или меланхоликом необходимо проявлять максимальную выдержку и тактичность, так как в случае, например, резкого выражения замечаний возможна бурная негативная реакция со стороны холерика или ранимость, реакция обиды, со стороны меланхолика. Нецелесообразно поручать работу, связанную с оперативностью и новым общением с людьми, меланхолику, а холерику – требующие особой выдержки, такта и терпения.

Темперамент человека оказывает влияние на его трудовую деятельность как положительно, так и отрицательно. Однако лишь крайние проявления того или иного типа высшей нервной деятельности, например, чрезмерная возбудимость или заторможенность, подвижность или инертность, неблагоприятно влияют на работу.

Для успешной трудовой деятельности важен не какой-то оптимальный темперамент и не приспособление деятельности к темпераменту работника. Нужно таким образом учитывать особенности темперамента, чтобы, помогая лучше выполнять трудовые задания, можно было регулировать темперамент человека, т. е. использовать сильные качества темперамента. Зная свои возможности, особенности темперамента, нетрудно определить, в какой области успешнее пойдут дела.

**Учет свойств темперамента очень важен для профессионального отбора людей.** Следует говорить о свойствах темперамента не как о положительных или отрицательных, а стремиться найти для каждого темперамента наиболее подходящие способы реализации его качеств. Выделяют четыре основных типа темперамента.

**Холерик** – активный, энергичный, быстрый, резкий, порывистый, безудержный. Обычно он склонен к быстрым сменам настроения, вспыльчивый, подвержен эмоциональным срывам, иногда агрессивен. Он наиболее продуктивен там, где требуется увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность и т. п. Но его следует по возможности отстранить от конфликтных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание.

**Сангвиник** – характеризуется высокой активностью, энергичностью, живостью и богатством выразительных движений, мимики. Общителен, легко меняет одно занятие на другое. В проблемных ситуациях реагирует адекватно и конструктивно. Обычно хорошо обучается. Он быстро приспосабливается к новым условиям, быстро решает текущие оперативные задачи, обладает быстрой переключаемостью внимания, высокой эмоциональностью, контактностью, коммуникативностью. Его можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций в группе, организации совместных действий, лидерства. Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы. Однако они малопродуктивны в условиях монотонной деятельности, требующей длительного напряженного внимания, склонны к перемене обстановки и видов деятельности. При неблагоприятных условиях и отсутствии воспитания у сангвиника могут развиваться поспешность, поверхностность, легкомыслие к поступкам, невнимательность.

**Флегматик** – тип темперамента, характеризующийся спокойствием и ровным настроением. Обычно он медлителен и рассудителен. Долго раскачивается перед работой, но последователен и терпелив. Он незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотон-

ных условиях деятельности. Однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуации, быстрого принятия решений при ориентации в конфликтных и стрессовых ситуациях. Малопригоден он и для скоростной переработки учебной и производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и мало эмоционален.

**Меланхолик** – его характеризуют низкий уровень психологической активности, замедленность движений, сдержанность речи и быстрая утомляемость. Меланхолика отличают высокая эмоциональная активность, глубина эмоций при слабом их внешнем выражении. Могут развиваться ранимость, замкнутость. Это сложный, высокочувствительный тип, требующий тактичного подхода и «щадающего» образа жизни. Малопригоден к нервным перегрузкам, к преодолению стрессовых ситуаций, в которых часто теряется, затормаживается; не конфликтен, но беззащитен перед конфликтами, старается их обходить, а не разрешать. Не претендует на лидерство, но в хорошем коллективе исполнителен, отзывчив, ищет опору в более сильной личности. В спокойной жизненной ситуации, не требующей перенапряжения, может проявлять высокую интеллектуальную и практическую работоспособность, вдумчивость, ответственность.

На основе темперамента человека формируется его характер.

**Характер** – это совокупность морально-нравственных и волевых свойств человека, в которых выражаются способы его поведения и способы эмоционального реагирования. В отличие от темперамента характер позволяет оценить содержательную социальную сторону поведения субъекта, его ценностные ориентации.

С учетом характера и потребностей личности формируется ее **направленность**, т. е. система устойчивых предпочтений и мотивов (интересов, идеалов, установок) личности, задающая главные тенденции поведения.

Также важной, с точки зрения, управления индивидуальной характеристикой личности являются ее способности.

**Способности** – это индивидуально-психологические особенности человека, которые выражают его готовность к овладению определенными видами деятельности и к их успешному осуществлению. Иными словами, это свойства личности, определяющие ее пригодность к успешному решению учебных, производственных и творческих задач.

Как уже отмечалось, на формирование социально-психологического климата влияет стиль работы и авторитет руководителя.

В управлении персоналом *под стилем руководства* понимают привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчинённым с целью оказать на них влияние и побудить к достижению желаемых результатов. *Стиль руководства* – совокупность своеобразных приёмов и способов управления, присущих определённому типу руководителя.

*Стиль руководства* предопределяется особенностями организации и её подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры, случайными факторами. Стили руководства могут сменять друг друга, например, в зависимости от внешней ситуации, связанной с цикличностью экономических процессов. Попеременное использование двух стилей получило в западном менеджменте название «метод двух шляп».

Выделяют *три основных стиля руководства*:

**авторитарный (автократический)** – данному стилю присущи единоличное принятие решений, а также слабый интерес к работнику как к личности. Руководитель управляет подчинёнными в силу своей легитимной власти. Он убеждён в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчинёнными;

**демократический (коллегиальный)** – данный стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников руководствуется объективными критериями;

**либеральный (попустительский)** – данному стилю присуще стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчинённым, пуская работу на самотёк. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. В то же время либеральный стиль легко может трансформироваться в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле всё больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

В авторитарно руководимых группах производительность выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене

руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду.

Более детально сравнительная характеристика основных стилей управления представлена в табл. 2.7.

Таблица 2.7. Сравнительная характеристика основных стилей руководства

Объект сравнения	Стиль руководства		
	<i>авторитарный</i>	<i>демократический</i>	<i>либеральный</i>
Способ принятия решений	Руководителем	Руководителем при консультации или участии подчиненных	Группой при консультации руководителя или без таковой
Способ воздействия на подчиненных	Приказ	Предложение	Просьба
Ответственность	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Допускается	Поощряется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительное	Инициативные	Творческие
Отношение руководителя к контактам с подчиненными	Ограничивает	Поддерживает	Не стремится
Отношения руководителя к подчиненным	Жесткие, требовательные	Мягкие, требовательные	Мягкие, требовательные
Требования к дисциплине	Жесткие	Мягкие	Неопределенные
Методы руководства	Административные	Экономические	Морально-психологические
Интерес к работе	Низкий	Высокий	Высокий
Дисциплина	Слепая	Высокая	Сознательная
Труд	Интенсивный	Качественный	Творческий
Распределение задач	Руководителем	В соответствии с определенным порядком и с учетом пожеланий подчиненных	На основе поступившей информации исполнителями
Атмосфера	Напряженная, враждебная	Свободная, дружеская	Произвольная
Групповая сплоченность	Низкая/высокая	Не имеет значения	Высокая
Мотивация	Минимальная	Максимальная	Максимальная

Последующие разработки привели к обоснованию и появлению *двух новых стилей*, во многом близких авторитарному и демократическому. Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчинённых, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т. п.), получил название *инструментального или ориентированного на задачу*; а стиль, когда руководитель создаёт благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, помогает решать проблемы, поощряет профессиональный рост и т. п., – *ориентированного на человеческие отношения или на подчинённых*. Он способствует повышению производительности, поскольку даёт простор творчеству людей, повышает их удовлетворённость, снижает прогулы, травмы, текучесть, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчинённых к руководителю, создаёт комфортную обстановку.

Стиль руководителя наиболее полно проявляется в коллективной деятельности. Различное состояние сплоченности, зрелости и ответственности коллектива требует от руководителя и соответствующего поведенческого воздействия. С точки зрения направления управленческого воздействия руководителя на коллектив, выделяются *четыре дополнительные разновидности стиля управления*:

*указывающий стиль*. Руководитель чётко разъясняет, что нужно сделать, следит за выполнением задачи, выявляет неудовлетворительные результаты и виновных. Применяется к лицам и группам, не способным справиться с задачей и не имеющим желания учиться. Чаще применяется к новичкам;

*убеждающий стиль*. Руководитель выдвигает новые инициативы, активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Важное внимание отводится общению и развитию контактов. Применяется к более или менее сформировавшимся группам и лицам, но которым еще многому надо научиться;

*участвующий стиль*. Руководитель концентрирует внимание на улучшении морального состояния группы, приучает работников самостоятельно решать свои проблемы, разъясняет наиболее важные вопросы. Применяется в отношении работников и групп, имеющих навыки и квалификацию;

*делегирющий стиль.* Большая часть работы оставляется отдельным членам группы. Руководитель выступает в качестве последнего звена. Применяется в отношении отдельных групп и лиц, достигших высокой квалификации и стремящихся отдавать свои силы работе.

В работе с персоналом руководитель должен соблюдать следующие правила критики: недопустимость критики без нужды; конфиденциальность; доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики); высказывание замечаний в косвенной форме; аргументированность, исключение общих выражений; отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь; недопустимость критики опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытаться скрыть промах).

Несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он, прежде всего, человек. Со всеми его особенностями, формой взаимоотношения с другими людьми. Как всякому человеку, ему присущи характер и темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип руководства.

Американские ученые психологи профессор Роберт Блейк и его сотрудница С. Моутон разработали специальный график «управленческой матрицы», которая вошла в науку и практику управления под названием «решетка» менеджера. Она представляет значительный интерес. В чем ее сущность? Что такое «решетка» менеджера? Каждый управляющий (управленец), руководитель должен знать свою «решетку». Она поможет ему иметь правильную ориентировку, четче определить цели, повысить квалификацию.

Р. Блейк и Д. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в так называемом «силовом поле» между производством и человеком. Матрица имеет два измерения, две «силовые линии». Первое (первая «силовая линия») направлена на человека – «забота о людях» – подразумевает степень личного участия работника в процессе достижения цели, поддержание его самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и развитие благоприятных межличностных отношений (доброжелательного СПК). Эта линия нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали

его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот первая цель.

Второе измерение (вторая «силовая линия») – «забота о производстве» – предполагает отношения руководителя к широкому кругу производственных вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора персонала, организации людей и трудового процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т. д. Вторая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных формах товаров и услуг. Постоянными целями здесь, в частности, являются максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства и т. п.

Между этими двумя «силовыми линиями» образуется некое «поле» (рис. 2.3). Блейк и Моутон выделили 9 градаций на каждой «силовой линии», что позволило определить 5 характерных базовых типов управленческого поведения (5 стилей руководства), каждый из которых может быть обозначен цифрами 1.9; 9.1; 5.5; 1.1; 9.9.



Рис. 2.3 «Решетка менеджера» (по Р. Блейку и Д. Моутону)

*Модель 1.9.* Руководителя по типу его поведения тяготее к демократическому стилю руководства. Это стиль управления ставит на первое место человеческие отношения, производительность оказывается на втором плане. Девизом становится утверждение, что и на предприятии надо оставаться «человеком». При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все его внимание направлено на поддержание и сохранение хороших отношений с подчиненными. В коллективе создается «уютный» социально-психологический климат, здесь все дружны и несколько расслаблены. Это психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация затрудняет достижение производственных результатов, приводит к подрыву сложившегося уютного социально-психологического климата, к утрате руководителем авторитета лидера. Руководитель типа 1.9 является неподходящим. Не исключено, что многие работники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока не станет очевиден допущенный перекос. Возникшие конфликты нарушают установленную им гармонию со всеми. Сотрудники, члены коллектива, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к делу, к творчеству.

*Модель 9.1.* Данный стиль присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся, прежде всего, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируют человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успех и в достижении производственных целей. Такому стилю характерен «жесткий» курс администратора, для которого производственный результат – все, человек – в лучшем случае, исполнитель, а по существу – никто. Естественно, что в таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти под любым предлогом из-под постоянного давления.

Ответ «жесткого» администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Реакция работников на такое руководство состоит в отказе от участия в поисках решения стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция, в свою очередь, укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно находится в стрессовой ситуации. В результате «руководящее давле-

ние» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают или сказывается больными. Таким образом, управляющий типа 9.1 – плохой руководитель.

*Модель 5.5* – центр «решетки». Управляющие, руководители (менеджеры), соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню. Они проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях человека. Их удовлетворяет и средний результат. Они и добиваются некоторых средних достижений – средних, но не выдающихся. Девиз таких руководителей: «Не хватать звезд с неба». Не слишком высокого мнения они и об успехах «гуманизации». Волшебная формула – компромисс. И «жесткие» и «мягкие» руководители перегибают палку – нужна золотая середина. Однако результаты «решетки» позволяют оценить результаты и такого управления: 50 % возможного при половинной заинтересованности в труде. Если возникают конфликты, разные взгляды на развитие производства, то решения, по возможности, принимаются демократическим путем.

Еще недавно многие руководители сельскохозяйственных предприятий у нас в стране стремились к такому стилю, так им спокойнее было жить. Сегодня в условиях перехода к рыночной экономике, тем более в условиях конкуренции такой стиль управления вряд ли может иметь успех.

*Модель 1.1.* При этом стиле руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным, и наоборот. Возможно ли, чтобы такие люди занимали руководящие посты? Вряд ли. Но подобное отношение встречается и со стороны обычных, рядовых сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным и не заботится ни о ком и ни о чем. При этом, социальные требования и приемы, позволяющие полностью использовать услуги социальной сферы, хорошо известны этому кругу лиц.

*Модель 9.9.* Это идеальный стиль руководства – наивысшие результаты при максимальном учете потребности людей. У руководителя с таким стилем в равной и при том максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного СПК в коллективе. Такой

стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива. Достижим ли этот идеал? Блейк, Моутон и другие сторонники «решетки» менеджмента убеждены в том, что не только можно, но и нужно его достигать. Ключ к этому в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждение собственной значимости, если же при этом будут еще и созданы условия работы, позволяющие им наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал этой позиции кажется не таким уж недостижимым. Эта модель весьма созвучна духу современных научных представлений эффективности руководства.

Успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

**Авторитет** представляет собой высоко ценимые качества, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их повиновение без убеждения или угрозы наказания. Он основывается на согласии и означает уважение к руководящей личности, доверие к ней. Авторитет может быть *истинным*, когда руководитель действительно обладает теми качествами, которыми его наделяют подчиненные, и *ложным*, сформированным на заблуждениях относительно личности руководителя (псевдоавторитет).

Принято различать должностной, деловой и личный виды авторитета:

*Должностной или формальный*, базирующийся на организационных нормах и структурах, уважении к руководящим инстанциям и должностям, признании права их представителей командовать, убежденности в необходимости поддерживать порядок и подчиняться руководству.

*Деловой*, предлагающий высокую профессиональную компетентность руководителя (или любого другого сотрудника), его способность лучше других решать организационные задачи и добиваться успеха.

*Личный (персональный)*, формирующийся на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с долж-

ностными обязанностями. Например, такие качества, как порядочность, ум, коммуникабельность и приятность в общении, забота о людях, обширность познаний, скромность образа жизни, музыкальные или иные способности и т. п.

Ведущее место авторитета руководителя занимает деловой авторитет. Именно он непосредственно связан с эффективной реализацией целей организации и её сотрудников.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачиваются недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя – не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет). А. С. Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

– *авторитет расстояния* – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально;

– *авторитет доброты* – «всегда быть добрым» – таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью услугу»;

– *авторитет педантизма* – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчества и инициативу;

– *авторитет чванства* – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

– *авторитет подавления (страха)* – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность;

– *авторитет резонерства*. Резонёр – говорится в словаре русского языка С. И. Ожегова – это человек, который любит вести длинные рассуждения нравоучительного характера. Обычно к резонерам относят лиц, которые менее всего обладают деловыми качествами. Руководители такого склада вместо краткого разговора читают длинные нравоучения и там, где надо власть употребить, проводят беседы. Такие руководители надоедают подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными подчинениями, обычно полагая, что это усилит влияние на людей и поднимет его авторитет;

– *авторитет подкупа*. Он присущ тем руководителям, которые действуют по правилу: «Я тебе обещаю что-то, если сделаешь мне это». Такого рода поступки основаны на логике взяточника, который обязуется выполнять просьбу, если просьбу, если проситель заранее отблагодарит его, конечно, за каждую хорошо выполненную работу труженик может вознаграждаться. Но это делается не по усмотрению начальника, а в соответствии с действующим положением. Авторитет подкупа ставит все с ног на голову: вознаграждение оказывается в зависимости от личных прихотей руководителя. Это не способствует завоевания подлинного авторитета руководителем, напротив пагубно отражается на его авторитете.

## 2.6. Конфликты в коллективе и их разрешение

Конфликты являются неотъемлемой частью общественной жизни и представляют собой естественное событие. Поведение людей при взаимодействии на личностном, межличностном, групповом или организационном уровне достаточно часто ведет к возникновению конфликтов.

Конфликт как сложное социальное явление характеризуется многими параметрами. Важнейшими из них являются его сущность, структура, причины, динамика развития и методы, используемые для предупреждения и разрешения конфликтов.

**Конфликт** – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

Существует три подхода к оценке конфликта.

Первый, так называемый *традиционный подход* к оценке конфликта, получил широкое распространение в 30–40-е гг. прошлого века. В соответствии с этим подходом конфликт представляет собой негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.

*Второй подход*, преобладавший с конца 40-х и до середины 70-х гг., заключался в том, что конфликт – это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.

*Современный подход* к конфликту основывается на том, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

Дело в том, что руководители и специалисты, сталкиваясь на производстве с конфликтами, конфликтными ситуациями нередко затрудняются в своих действиях. Поэтому необходимы знания для анализа конкретных конфликтных ситуаций и поиска способов их разрешения.

Необходимо сформировать у руководителей и специалистов конструктивное отношение к конфликтам. Ведь конфликт является одним из средств управления, пренебрегая или не владея которым менеджер всегда снижает эффективность своей деятельности. К сожалению, широко распространенное в обыденной жизни отрицательное отношение ко всяким конфликтам (а конфликт – это всегда неприятные эмоции, нарушение взаимоотношений, потеря психического равновесия) бытует и среди руководителей. Оно выражается в том, что большинство руководителей – и это подтверждено специальными опросами – либо стремятся подавлять все без разбора конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе эти позиции глубоко ошибочны, так как в первом случае руководитель избавляется и от нужных, полезных для организации конфликтов, а во втором – дает возможность развиваться тем конфликтам, которые наносят вред и организации, и работающим в ней людям.

Идея о полезной функции конфликтов кажется не столь очевидной, так как не находит прямого подтверждения в личном опыте. Однако надо иметь в виду, что источником всякого развития является противоречие, столкновение разнонаправленных тенденций или сил.

Конечно, далеко не всякий конфликт способствует развитию организации. О полезном для организации конфликте можно говорить тогда, когда конфликт, например, между различными подразделениями организации, повышает эффективность деятельности в целом, «работает» на достижение ее целей.

Конструктивное отношение к конфликтам предполагает не избегание или подавление всех и всяческих конфликтов, а дифференцированный подход к ним. Необходимо рассматривать конструктивные и деструктивные последствия конфликтов с точки зрения отдельной личности, различных групп в организации и организации в целом, важно анализировать различные стратегии управления конфликтами в зависимости от характера их возможных последствий, а также причин, порождающих тот или иной конфликт. Важно знать и типологию причин организационных конфликтов, которая может быть использована руководителем при анализе конкретных ситуаций.

Конфликты можно классифицировать по следующим признакам:

1. По степени *воздействия на эффективность работы*: а) конструктивные (продуктивные); б) неконструктивные (непродуктивные).

2. По числу участников: а) внутриличностный; б) межличностный;

в) лично-групповой; г) межгрупповой.

3. По *содержанию*: а) экономические; б) социальные; в) технические; г) национальные.

4. По *степени выраженности*: а) открытые; б) скрытые; в) потенциальные.

5. По *направленности воздействия*: а) вертикальные; б) диагональные; в) горизонтальные.

6. По *способу разрешения*: а) антагонистические; б) компромиссные.

7. По *природе возникновения*: а) деловые; б) личные.

8. По *скорости протекания*: а) быстротечные; б) затяжные.

Каждый вид конфликта имеет определенные особенности своего проявления. Например, *конструктивные* конфликты оказывают позитивное влияние на эффективность системы управления, они направлены на достижение организационных, а не личных целей. *Неконструктивные* конфликты ведут к негативным последствиям, в их основе лежат цели, которые противоречат интересам организации.

*Внутриличностный* конфликт проявляется в ролевой (необходимость выполнения взаимоисключающих ролей) либо в функциональной формах (несовпадение интересов личности и организации).

*Межличностный* конфликт выражается в противоречиях между интересами двух личностей в форме борьбы за ресурсы, за вознаграждение, личной неприязни.

*Личностно-групповой* конфликт возникает, когда личность занимает позицию, отличную от позиции группы, либо в связи с неоправданными ожиданиями группы по отношению к поведению личности.

*Межгрупповой* конфликт – это противоречия между отдельными группами, которые могут выступать в четырех формах:

– *линейно-штабная форма* – противоречия между целями и интересами линейного и штабного персонала;

– *межгрупповая дискриминация* – противоречия на основе установления привилегированного положения одной группы за счет ущемления интересов других, приводящие к эффекту «группового фаворизма»;

– *организационная форма* – столкновение позиций и мнений вне зависимости от целей групп, которые могут и совпадать (например, по поводу средств достижения цели);

– *трансформационная форма* – столкновения, возникающие в результате изменений поведения группы (например, иллюзия «ведущего

звена», непогрешимость, эффект «группового эгоизма», внутренний конформизм, внешняя агрессивность).

В приведенной классификации все виды конфликтов не являются взаимоисключающими и в организационном поведении они проявляются взаимосвязано. Их взаимосвязь выражается:

- *в статистической форме* – конфликт одновременно несет в себе характеристики (признаки) нескольких видов (например, открытое горизонтальное неконструктивное межличностное антагонистическое противостояние);

- *в динамической форме* – конфликт в процессе своего развития разрастается и переходит из одной категории в другую (эскалация конфликта) (например, из служебной сферы переносится на почву личных отношений, из межличностного перерастает в межгрупповой).

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Для эффективного управления конфликтом необходимо понимать его сущность и природу, иметь возможность воздействовать на причины его возникновения и менять условия его развития.

Факторы, вызывающие возникновение конфликта, можно разделить на три группы: индивидуальные характеристики человека, ситуационные условия, структурные факторы.

**Индивидуальные характеристики человека** играют важную роль в процессе конфликта. Часто именно различия *в ценностях, отношениях и убеждениях* людей могут явиться причиной возникновения конфликтной ситуации. Реальным источником конфликта могут стать наши чувства относительно того, какие решения или действия являются правильными, а какие нет; предрасположенность к определенной реакции (положительной или отрицательной) на то или иное событие.

Люди с большими *амбициями* не всегда стремятся к взаимодействию с окружающими. Они, как правило, уделяют индивидуальным успехам больше внимания, чем развитию сотрудничества с сотрудниками компании. В результате этого могут возникнуть разногласия и снизиться эффективность работы организации.

*Восприятие и суждения* также могут сыграть отрицательную роль при возникновении конфликта. Если рассматривать какого-либо человека или группу как угрозу, то наше отношение к ним складывается таким образом, что провоцирует возникновение конфликта. Например, различный уровень профессиональной подготовки может вызвать раз-

ногласия при решении проблемы и привести к взаимным обвинениям и вызвать недовольство всех участвующих в обсуждении сторон.

Индивидуальные характеристики человека тесно связаны с *национальными особенностями* страны, где он родился и вырос. Реакция на конфликт в значительной степени зависит от культуры поведения. Если компания осуществляет свою деятельность на рынках разных стран, она должна расценивать фактор культурных различий как один из важнейших факторов, определяющих характер реакции на конфликт.

*Ситуационные условия*, такие как сложившаяся в организации система связей между сотрудниками, в определенных условиях могут способствовать развитию конфликта в случае, если они являются определяющим фактором во взаимоотношениях между людьми. В частности, на возможность возникновения конфликта могут повлиять следующие факторы:

- слишком высокий уровень взаимодействия;
- необходимость обеспечивать согласие сторон по каким-либо вопросам;
- различия в статусе;
- неопределенность ответственности сторон.

Вероятность конфликта невелика, если люди нечасто взаимодействуют друг с другом. По мере того как уровень *взаимодействия повышается*, возрастает потенциальная возможность возникновения конфликта.

С другой стороны, взаимодействие является совершенно естественным процессом в любой организации и не всегда представляет собой угрозу с точки зрения зарождения конфликта. Опыт деятельности многих компаний доказал, что наилучших результатов добиваются именно те подразделения, которые активно взаимодействуют друг с другом, совместно работают над проектами, обсуждают возникшие проблемы, обмениваются информацией и новейшими разработками.

Возникновение конфликта или отсутствие такового может зависеть от того, требуется или нет *согласие сторон* на выполнение определенных операций. В случае, если такого согласия не требуется, условия для возникновения конфликта отсутствуют, если же такое согласие необходимо – разногласия могут привести к конфликту.

Конфликт может произойти в ситуации, когда люди действуют и принимают решения в соответствии со своим *статусом*. Например, инженеры часто отвергают новаторские идеи техников. Они считают, что техники не могут быть с ними на равных и новые разработки не входят в их компетенцию.

Реальная возможность появления конфликта существует в том случае, если в компании нет четко очерченных обязанностей у сотрудников, а их *степень ответственности* не определена.

**Структурные факторы**, являющиеся причиной возникновения конфликтов, связаны с организацией работы в компании, ее стратегией и политикой, иерархией власти и т. д.

В основе конфликта может лежать *специализация* разных подразделений на выполнении определенного рода работ. Различным подразделениям в организации необходимо координировать свои усилия и достигать согласия, чтобы их сотрудничество было эффективным. Однако каждое подразделение имеет свои приоритеты и обязательства, преследует собственные интересы, определяя цели, строя межличностные отношения и принимая другие решения.

В основе конфликта может также лежать различие между подразделениями компании, осуществляющими *основные* и *вспомогательные* виды деятельности. **Основные виды деятельности** включают материально-техническое обеспечение, производство, доставку товара до потребителя, сбыт, маркетинговую деятельность, обслуживание (сервис) продукции. К **вспомогательной деятельности** относятся закупки, управление людскими ресурсами, развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем, а также деятельность, имеющая отношение к общему руководству. Мнение и решения вспомогательных отделов могут не удовлетворять основным подразделениям. Возникшие разногласия послужат толчком к началу конфликта.

Разногласия могут возникнуть при определении руководством *целей развития организации*. Менеджеры часто имеют разные точки зрения по вопросам внедрения новых технологий, освоения тех или иных сегментов рынка, выводу на рынок новой продукции и т. д. Цели могут явиться причиной конфликта и в отдельно взятом подразделении организации.

Причиной возникновения конфликта может стать *стиль руководства*, принятый в организации. В организациях, где реализован принцип единоначалия, сотрудники выполняют указания одного руководителя. Однако во многих организациях такого принципа придерживаться достаточно сложно, так как сотрудник подчиняется не только своему непосредственному начальнику, но и другим руководителям. В этом случае он должен выполнять указания всех вышестоящих руководителей, и если их распоряжения противоречивы, то в результате этого может возникнуть конфликтная ситуация и поставлено под угрозу состояние душевного равновесия своего сотрудника.

*Политика организации и правила*, регламентирующие отношения в организации и поведение сотрудников, могут, как снизить вероятность возникновения конфликта, так и повысить ее.

К возникновению конфликтной ситуации может привести существующая в компании *система вознаграждения персонала*. Сотрудники, выполняющие больший объем работы и делающие это лучше своих сослуживцев, но получающие такую же заработную плату, могут быть недовольны таким положением вещей. Если существующая несправедливость не будет устранена, это либо приведет к открытому конфликту, либо эти сотрудники будут стараться поменьше работать и не тратить силы и время на обеспечение высокого качества своей продукции.

Примерно 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые *конфликтогены*.

**Конфликтогены** – слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту, вызывают возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональные состояния.

Слово «могут» является здесь ключевым. Оно раскрывает опасность конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему. Например, неучитивное обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью, что «сойдет». Однако часто не «сходит» и приводит к конфликту.

Природу и коварность конфликтогенов можно объяснить так. Мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами.

Установлена такая закономерность: эскалация конфликтогенов. Она состоит в следующем: на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из *трех типов*:

- 1) стремление к превосходству;
- 2) проявление агрессивности;
- 3) проявление эгоизма.

Объединяет все эти типы то, что конфликтогены представляют со-

бой проявления, направленные на решение психологических проблем или на достижение каких-то целей (психологических или прагматических).

К **первому типу** конфликтогенов относятся:

- *прямые проявления превосходства*: приказания, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм;

- *сниходительное отношение*, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Как можно этого не знать?», «Вы умный человек, но поступаете...». Конфликтогеном является и сниходительный тон;

- *хвастовство*, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна;

- *категоричность*, безапелляционность, является проявлением излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности и предполагает свое превосходство и подчинение собеседника;

- *навязывание своих советов*. Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства;

- *перебивание собеседника*, повышение голоса или исправление речи другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать;

- *утаивание информации*. Информация – это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги;

- *нарушения этики, намеренные или непреднамеренные*. Использовал чужую мысль, но не сослался на автора. Причинил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т. п.), но не извинился; не пригласил есть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. «Влез» без очереди, используя знакомого или начальственное положение;

- *подшучивание*. Обычно его объектом становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любители насмешек, видно забывают, что в древности осуждался порок злого языка. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком;

- *обман или попытка обмана* есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном;

- *напоминание* (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации;
- *перекладывание ответственности на другого человека*.

**Второй тип** конфликтогенов – проявление агрессивности. Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства. К проявлению агрессивности относят:

- *природную агрессивность*. Здесь можно выделить: человек с повышенной агрессивностью (конфликтен, является «ходячим конфликтогеном») и человек с агрессивностью ниже среднего (рискует добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин). Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы;
- *ситуативную агрессивность*. Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

**Третий тип** – проявление эгоизма. *Эгоизм* – это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей. Проявлениям эгоизма присуще отношение к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей. Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности объясняется серьезными дефектами воспитания. Я, себялюбие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводит к отчуждению. Противоположный эгоизму понятием является *альтруизм*. Это ценностная ориентация личности, при которой центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы других людей.

Существует ряд правил бесконфликтного общения, которое рекомендуется использовать.

**Правило 1.** *Не употребляйте конфликтогенов.* Чтобы выполнить это правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы Вы, услышав подобное? И допустите вероятность, что положение этого человека в чем-то уязвимее Вашего.

**Правило 2.** *Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.* Вспомните, что если не остановитесь сейчас, то позднее это будет практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов!

**Правило 3.** *Проявляйте эмпатию к собеседнику.* Эмпатия – спо-

способность ощутить чувства другого человека, понять его мысли. Есть понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные послы в адрес партнера по общению. Это все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т. д.

**Правило 4.** *Делайте как можно больше благожелательных посылов.* Конфликтогены настраивают нас на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина, придающего нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина.

Наоборот, благожелательные послы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых «гормонов удовольствия» – эндорфинов.

Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий благожелательными послы, становится желанным собеседником.

Кроме указанных правил есть ряд приемов, которые помогают снять агрессивность: пассивный, активный и логический.

*Пассивный способ* состоит в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, выговориться. Это позволит успокоиться человеку, находящемуся в состоянии агрессии или стресса.

*Активный способ* построен на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин-спутник напряженности – «сгорает» во время физической нагрузки.

*Логический способ* погасить агрессивность приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному.

Преодолеть эгоизм можно самовоспитанием, жесткой требовательностью к себе. Следует помнить, что, поступая эгоистично, требуя для себя каких-то благ порой за счет других, человек теряет значительно больше, чем он приобрел в данный момент.

Конфликт проявляется не сразу. Он развивается как процесс, в котором выделяют этапы и фазы развития.

Структура конфликта может быть представлена выражением вида:

$$\text{Конфликт} = \text{Конфликтная ситуация} + \text{Инцидент}$$

Конфликтная ситуация – обострение отношений или возникновение противоречий, перерастающее при определенных обстоятельствах в конфликт.

Она включает в себя:

- участников конфликтов (оппонентов или субъектов конфликта);
- объект конфликта (предмет или внешнюю причину, приведшую к конфликту);
- мотив конфликта (источник или внутреннюю причину конфликта).
- инцидент – действия (повод), направленные на создание конфликта.

Необходимым и достаточным условием возникновения (наступления) конфликта является наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

Динамика конфликта как сложного явления находит свое отражение в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта.

Основные этапы конфликта:

1. *Возникновение и развитие конфликтной ситуации.* Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

2. *Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта.* Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.

3. *Начало открытого конфликтного взаимодействия.* Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, принимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. *Развитие открытого конфликта.* На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

5. *Разрешение конфликта.* В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средства-

ми): *педагогическими* (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и *административными* (перевод на другую работу, увольнение, решение комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

Основными фазами конфликта являются: начальная фаза; фаза подъема; пик конфликта; фаза спада.

Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в первом цикле может начаться фаза подъема второго цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться третий цикл и т. д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной стадии, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема – на 46 %; на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, менее 5 % на фазе спада – около 20–30 %.

Когда силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрешается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. В этом определении требует пояснения указания на целенаправленное воздействие в интересах развития или разрушения социальной системы. Дело в том, что конфликты в функциональном плане отличаются противоречивостью. Одни из них носят конструктивный характер и способствуют развитию сопряженной с ними социальной системы, при условии адекватной динамики конфликтов. Другие же носят деструктивный характер и способствуют разрушению или изменению социальной системы. Поэтому субъекты социального управления в зависимости от отношения к конкретной социальной системе могут целенаправленно воздействовать на динамику происходящих в ней конфликтов в соответствии со своими интересами.

Существуют различные достаточно эффективные способы управления конфликтными ситуациями. Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;

- предупреждение или стимулирование конфликта;

- регулирование конфликта;

- разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой.

**Прогнозирование конфликта** – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и фактов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль руководства; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления.

**Предупреждение конфликта** – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;

- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;

- соблюдение принципа справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;

- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры;

– соблюдение принципа гласности и др.

**Стимулирование конфликта** – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликта могут быть самыми разнообразными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его недопустимо.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

I этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

II этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Создание существующих органов, рабочих групп, комиссий по регулированию конфликтного взаимодействия.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом.

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. *Неполное* разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом пути к его полному разрешению.

Выделяются структурные и межличностные методы разрешения конфликта. Структурные методы представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера и наиболее применимы для конструктивных конфликтов, для личностно-групповых или межгрупповых конфликтов. Они включают:

– разъяснение требований к работе: четкое описание рабочих мест,

прав, обязанностей, функций, разъяснение результатов, ожидаемых от работника или рабочей группы, порядка предоставления информации, системы полномочий и ответственности, четкое определение политики процедур и правил организационного поведения;

- введение жесткой системы единоначалия: использование иерархии для определения порядка подчиненности и ответственности с целью исключения двойственности подчинения и дублирования управления;

- использование координационных и интеграционных механизмов с целью упорядочения взаимодействия между исполнителями, установления эффективных взаимосвязей, а также оптимизации процесса принятия решений и коммуникаций;

- постановку общеорганизационных комплексных целей, позволяющую направить усилия персонала на достижение общих целей, объединить труд индивидуумов, групп, подразделений, отделов для совместного комплексного решения проблем организации;

- совершенствование системы вознаграждений: установление общих оценочных показателей, стимулирование труда не на основе индивидуальных достижений, а по результатам работы группы или организации в целом;

- поощрение бесконфликтной работы: использование материальных и нематериальных форм поощрения персонала за отсутствие конфликтов и их лишение (снижение) при наличии конфликтов.

Разрешение конструктивного конфликта означает выяснение сути конфликта, определение истинных целей его участников, конструктивное обсуждение проблемы для устранения противоречий или нахождения оптимального решения.

Одним из методов разрешения конфликтов являются *переговоры*. Переговоры являются важным широко применяемым, но к сожалению, не всегда так широко признаваемым методом преодоления различных конфликтов и спорных вопросов. Часто переговоры представляют собой поиск компромисса, хотя участники переговорного процесса могут использовать различные тактические приемы. Иногда они уступают, рассчитывая, что частичная уступка с одной стороны вызовет аналогичную реакцию противоположной стороны конфликтующих.

Переговоры характеризуются поводом их проведения; внешними условиями, обстановкой конфликта или сотрудничества; количеством участников, механизмом принятия решения; продолжительностью, периодичностью.

В условиях конфликта, когда каналы коммуникации не налажены или работают плохо, конфликтующим сторонам иногда приходится прибегать к услугам посредников, третьим лицам.

При проведении переговоров в ситуации конфликта стороны могут ориентироваться на то, чтобы сгладить, загасить, урегулировать имеющийся конфликт, либо на то, чтобы ликвидировать источник данного конфликта, разрешить его.

Конечно, разрешение конфликта путем переговоров желательнее, чем их урегулирование, поскольку снижает источник напряженности как таковой. В то же время полное разрешение противоречий на переговорах не всегда возможно. Урегулирование конфликта, направленное на уменьшение противостояния сторон, в этом случае может позволить избежать разрушения хозяйственных связей и явиться первой ступенью на пути к его разрешению.

В практике менеджмента при проведении переговоров используются следующие конкретные *методы*: вариационный, интегративный, метод наилучшей альтернативы, уравнивания, компромиссный.

*Вариационный метод* состоит в том, что заранее разрабатываются варианты поведения в различных ситуациях, которые могут сложиться на переговорах, и при необходимости пускаются в дело. При выработке вариантов учитывается ряд моментов:

- представление об идеальном решении проблемы в комплексе;
- аспекты такого решения, от которых в крайнем случае можно отказаться;
- представление об оптимальном решении проблемы, учитывающем степень вероятности достижения результата, возможные последствия, трудности и помехи;
- аргументы, необходимые для опровержения предложений и доводов другой стороны, стремящейся настоять на своем;
- допустимые уступки, на которые можно пойти на ограниченный срок для предотвращения срыва переговоров;
- экстремальные требования партнера, которые отклоняются в любом случае, и способы, какими это делается.

*Интегративный метод* ведения переговоров заключается в поиске и согласовании общих интересов и возможности получения взаимной выгоды. Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не следует упускать из виду его интересы. Необходимо выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и довести все это до сознания партнера.

*Метод наилучшей альтернативы.* Его суть состоит в том, что, вступая в переговоры, необходимо иметь запасной вариант действий. Это нужно хотя бы потому, что переговоры могут в любой момент сорваться.

Альтернатива разрабатывается на основе анализа нескольких перспективных идей, вариантов их практического воплощения, выбора лучшего из них. Именно с этой альтернативой сравниваются и по возможности разрешаются все предложения партнера, одновременно просчитываются его наилучшие варианты.

*Метод уравнивания позиций* основывается на тщательном изучении проблемы, но, прежде всего, с позиции партнера. Это позволяет взглянуть на ситуацию его глазами, определить, что и кто за ней стоит. Если позиция партнера в основном вас устраивает, но в ней присутствуют определенные неприемлемые моменты, то необходимо, отталкиваясь от нее в целом, поискать взаимоприемлемый вариант. Таким образом, в основе данного метода лежит не защита собственных идей, которая неизменно вызывает раздражение другой стороны, а корректировка позиции с помощью уточнений, советов, мягкой критики.

*Компромиссный метод* заключается в поэтапном разрешении конфликта и достижении соглашения с учетом новых предложений и отказа полностью или частично от прежних требований. Здесь важно предвидеть все последствия, спрогнозировать возможный риск и определить пределы уступок. Компромисс требует надежных критериев выгоды и целесообразности. Компромиссы только сглаживают остроту проблемы, но не разрешают ее до конца, ибо сближение позиций не всегда означает достижения оптимума.

Межличностные методы управления конфликтом воздействуют на участников конфликта и применяются, как правило, для решения неконструктивных конфликтов.

Для анализа и выбора оптимального стиля поведения при разрешении конфликта в зависимости от конкретной ситуации может быть использована система, разработанная К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г. Стратегия поведения индивидуума в конфликте, определяется в зависимости от двух составляющих:

- напористость – стремление удовлетворить собственные интересы, реализовать собственные цели (действуя активно или пассивно);
- партнерство – готовность учитывать интересы и потребности другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

В зависимости от соотношения этих параметров выделяется пять основных тактик поведения в конфликте рис. 2.4.

**Конкуренция** (стиль «выигрыш-проигрыш») – конфронтация, конкуренция, открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции.

Способ реализации – применение власти, использование односторонней зависимости партнера и других средств оказания давления.

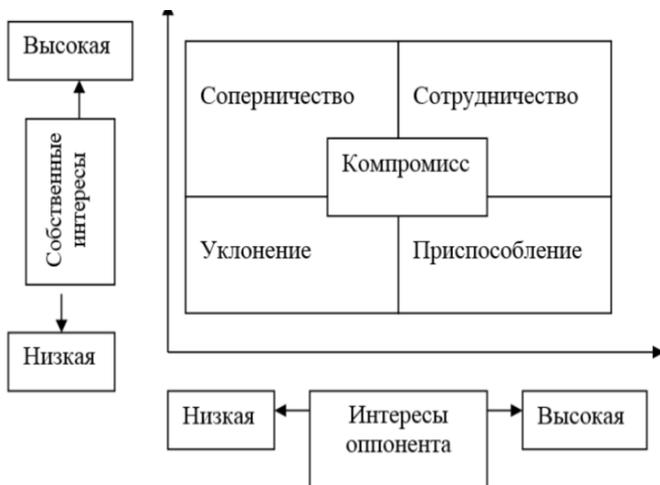


Рис. 2.4. Сетка Томаса-Килменна

**Сотрудничество** (ситуация «выигрыш-выигрыш») – совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон. Способ реализации – открытый диалог, аргументация, готовность оценить ситуацию со стороны, взаимное желание выслушать и понять друг друга.  
**Приспособление** (отношение «проигрыш-выигрыш») – уступка, изменение своей позиции, сглаживание разногласий и перестройка поведения. Способ реализации – подчеркивание общих интересов одновременно с замалчиванием противоречий, демонстрация согласия в сочетании с требованиями, претензиями другой стороны.

**Уклонение** (ситуация «проигрыш-проигрыш») – избегание, стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее. Способ реализации – например, перевод разговора на другую тему.

**Компромисс.** Действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе

открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

### **3. ОРГАНИЗАЦИЯ И НОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

- 3.1. Характер, содержание и особенности управленческого труда.
- 3.2. Организация управленческого труда, ее сущность и принципы.
- 3.3. Этапы и последовательность разработки и выполнения мероприятий по НОТ в управлении.
- 3.4. Планирование личного труда работников управления.
- 3.5. Организация рабочего места. Улучшение условий труда.
- 3.6. Организация и эффективность деловых совещаний, собраний.
- 3.7. Нормирование управленческого труда.

#### **3.1. Характер, содержание и особенности управленческого труда**

Управление представляет собой выполнение обособленных, но взаимосвязанных объективно необходимых управленческих функций. Их выполняют работники аппарата управления. Под функциями следует понимать необходимые виды деятельности, связанные с управлением производством, порождаемые разделением труда внутри хозяйства. На современном этапе развития сельскохозяйственного производства функции управления можно сформулировать следующим образом: общее (линейное) руководство; оперативное управление производством; технологическое руководство производством (агротехническое, зоотехническое, ветеринарное, инженерное и др.); совершенствование организации производства и управления; технико-экономическое планирование; организация труда и заработной платы; бухгалтерский учет и финансовая деятельность; организация материально-технического снабжения и сбыта продукции; подбор и организация подготовки кадров; охрана труда и техника безопасности; общее делопроизводство; организация бытового и хозяйственного обслуживания; юридическое обслуживание; маркетинговая деятельность.

Выполнение функций управления осуществляется руководителями предприятий и его подразделений, их заместителями, специалистами,

бухгалтерами и другими работниками, некоторые вместе составляют аппарат управления организации.

Аппарат управления предприятий должен соответствовать следующим требованиям:

1. Быть экономичным – выполнять свои функции с минимальными затратами и максимально высокой эффективностью труда.

2. Работать оперативно – своевременно выполнять возложенные на него функции. Это обеспечивается необходимой скоростью подготовки, принятия и реализации решений.

3. Работать надежно – обеспечивать достоверность отображения фактического состояния производства для принимаемых решений.

4. Работать оптимально – обеспечивать наилучшее решение вопросов путем выбора самого оптимального и выдержанного варианта из всех возможных решений с целью достижения наиболее высоких результатов с наименьшими затратами.

От того, в какой степени аппарат управления организации отвечает данным требованиям, зависит эффективность труда его работников.

Управленческий труд по сравнению с трудом рабочих имеет свои существенные особенности. Прежде всего это преимущественно умственный труд. Различают три вида умственного труда: эвристический, административный и операторный.

*Эвристический труд* – творческая составляющая умственной деятельности. По своему функциональному назначению он характеризуется как труд по исследованию, анализу и разработке различных вопросов (разработка планов и анализ их выполнения, определение направлений совершенствования конструкции и состава продукции, технологии, организации производства и труда, решение социальных проблем). По содержанию эвристический труд связан с выполнением аналитических и конструктивных операций и направлен на разработку и принятие решений.

*Административный труд* – вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление деятельностью и поведением людей. По содержанию он достаточно разнообразен и включает выполнение различных организационно-административных операций (координационных, распорядительных, контрольных). Этот вид умственного труда призван обеспечить координацию деятельности отдельных участников и трудовых коллективов (различных отделов, цехов и т. п.).

*Операторный труд* – это труд по выполнению стереотипных (по-

стоянно повторяющихся) операций детерминированного (предопределенного характера). По содержанию это информационно-техническая работа, включающая документационные операции (оформление документов, их копирование, размножение, хранение, обработка корреспонденции и т. п.), первично-счетные и учетные, ввод данных в ЭВМ, переработка информации по заранее разработанной программе, вычислительные и формально-логические операции.

Преобладание тех или иных видов умственных нагрузок определяет в значительной степени специфику организации управленческого труда в отношении методов выполнения работ, видов норм, способов регламентации, факторов условий труда и т. д.

Рассматривая особенности управленческого труда, следует подчеркнуть, что, также как труд рабочих, он является необходимым и производительным трудом. Но вместе с тем он имеет особую производительную форму. Занятые управленческим трудом непосредственно не создают материальных ценностей, но, осуществляя техническую и организационную подготовку производства, совершенствуют методы плано-экономической работы, формы материального стимулирования, решая коммерческие задачи, они реализуют свою деятельность в продукте труда совокупного работника. Без их труда невозможно современное производство.

Труд работников требует, кроме специальных знаний, в большей степени, чем труд рядовых работников, творчества и инициативы, сопряжен с принятием решений. Работники управления часто выполняют не одну, а несколько различных по содержанию работ.

Кроме этого, на работников управления возложена повышенная ответственность – они отвечают за работу целых коллективов. Плохая организация труда отдельных рабочих, как правило, влияет на сравнительно небольшой участок производства, а неорганизованность в управлении отрицательно сказывается на работе подразделения и всего предприятия в целом.

Специфичен и предмет управленческого труда, в качестве которого выступает различного рода информация.

В силу этого управленческий труд носит информативный характер. Информация по форме может быть устной и документированной (чертежи, технологические карты, планы, проекты и т. п.), по функциональной принадлежности – технической, трудовой, бухгалтерской, коммерческой, она различается и по используемым носителям (документы, флешки, мобильные телефоны, другие электронные носители).

Особенность результатов управленческого труда состоит в том, что трудно поддаются количественной оценке (за исключением некоторых должностных групп, таких как машинистки, копировщики, чертежники и т. п.). Результаты труда руководителей, как правило, оцениваются косвенно – по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов, труда специалистов и технических исполнителей – по показателям работы отдела (бюро). Это своего рода конечные результаты, между временем достижения которых и моментов приложения труда существует значительный разрыв.

Нельзя наделять свойствами конечного результата управленческого труда его промежуточные результаты – расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию. Иначе создается абсурдная ситуация: чем больше выполнено или подготовлено расчетов, различных документов, тем плодотворнее труд, а это далеко не так. Отсюда и важное свойство производительной формы управленческого труда: его эффективность должна оцениваться не по качеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных, экономических решений – по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции и услуг. Эта специфика определяет также требования к организации управленческого труда, как необходимость тщательного анализа объема и форм информации, методов и средств выполнения трудовых процессов с целью выявления, и устранения документационных излишеств.

Кроме того, управленческий труд отличается от труда рабочих применяемыми техническими средствами, которые призваны расширить и усилить умственные возможности работников управления, освободить их от утомительной технической работы, сократить затраты труда и повысить его эффективность.

Все указанные отличительные свойства управленческого труда обуславливают особый подход к его организации.

По характеру участия в процессе управления все работники управленческого труда подразделяются на три группы: 1) руководители; 2) специалисты; 3) технические исполнители (служащие).

Такое деление обусловлено тем, что управленческая деятельность заключается в осуществлении непосредственного руководства управляемым объектом (предприятием, учреждением, отделом, производственным подразделением), разработке необходимых управленческих решений и подготовке информации. Характер участия каждой из названных

групп работников в процессе управления определяется решаемыми ими задачами и функциональными обязанностями (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Группировка управленческого персонала по характеру участия в процессе управления

Группы	Перечень должностей	Функциональные обязанности	Решаемые задачи
1. Руководители	Руководители предприятий, структурных подразделений (служб, отделов, цехов, участков, бюро и т. д.)	Определение целей и направлений деятельности руководимых коллективов, подбор и расстановка кадров, координация работы звеньев управления и производства (исполнителей), обеспечение слаженной и эффективной работы соответствующих коллективов	Принятие решений и обеспечение их выполнения
2. Специалисты	Инженеры, техники всех специальностей, экономисты, организаторы производства, нормировщики, финансисты, бухгалтеры, дизайнеры, юристы, математики, инженеры-программисты, инженеры-электронщики, другие специалисты по переработке информации с использованием ЭВМ	Разработка, совершенствование и внедрение видов продукции, технологических процессов, форм и методов организации производства, труда и управления, обеспечение производства материалами, ремонтным и другим обслуживанием, осуществление коммерческой деятельности	Разработка наиболее оптимальных (прогрессивных) решений по техническим, организационным вопросам
3. Технические исполнители	Архивариусы, делопроизводители, машинистки, кассиры, агенты по снабжению, секретари, статистики, табельщики, чертежники, копировщики и др.	Сбор, фиксация, передача, переработка информации, множительные и работы, оформление документов	Своевременное обеспечение информацией.

**Руководители** предприятий и структурных подразделений совместно с советами (правлениями) определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей и подчиненных им звеньев производства и управления, обеспечивают слаженную и эффективную работу соответ-

ствующих коллективов. По характеру умственных нагрузок труд руководителей относится к эвристическому и административному труду.

**Специалисты** (инженеры, техники, экономисты и др.) заняты разработкой и внедрением в производство технологических процессов, новых или усовершенствованных видов продукции, форм и методов организации производства, труда и управления, технических и экономических нормативов, коммерческой деятельности, а также обеспечением производства необходимой документацией, материалами, разного рода обслуживанием и т. п. Труд специалистов по характеру умственных нагрузок – это эвристический труд с некоторыми элементами операторного.

**Служащие** (или, иначе, технические исполнители) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов. Это сбор, фиксация, передача, первичная обработка информации, множительные работы, оформление документов и т. п. Служащие в основном заняты операторным трудом. В условиях компьютеризации процессы переработки и использования информации, подготовка необходимых для работы документов требуют специального высшего или среднего образования. Поэтому есть основания отнести соответствующих работников к специалистам.

Перечень должностей руководителей, специалистов и служащих определен «Квалификационным справочником». В нем же изложены должностные обязанности по различным должностям, относящимся к названным группам.

Какое же обобщенное название можно применить к категории работников, занятых управлением?

Долгое время к ним применялся термин «ИТР и служащие». Начиная с 70-х годов в методических материалах НИИ труда эта категория работников стала называться «служащими».

К служащим, как обобщенной социальной группе трудящихся, были отнесены все работники, занятые различными видами умственной деятельности, т. е. работники, которые не производят материальных ценностей, а создают необходимые организационно-технические и социально-экономические предпосылки и условия для эффективного труда рабочих. Этот термин был закреплен в «Квалификационном справочнике должностей служащих». Но такое понимание на производстве не прививается, и практические работники по-прежнему под «служащими» понимают вспомогательно-технический персонал.

В последующих изданиях «Квалификационного справочника» в

самом его названии указаны должностные группы управленческого персонала: руководители, специалисты, служащие. Таким образом, очевиден отказ от обобщающего названия «служащие» в официальном нормативном документе, обязательном для применения на предприятиях, в производственных объединениях во всех отраслях народного хозяйства.

НИИ труда в своих последних межотраслевых научно-методических рекомендациях по-прежнему пользуется термином «служащие» в указанном выше широком понимании. Чтобы избежать терминологической путаницы, в данном учебном пособии в качестве обобщающего названия используется термин *«работники управленческого труда»*, или *«управленческий персонал»*.

### **3.2. Организация управленческого труда, ее сущность и принципы**

Организация управленческого труда – система действий по объединению, согласованию, упорядочению, приведению в стройную систему деятельности работников управления, направленную на решение стоящих перед ними задач.

Организация управленческого труда как система включает в себя совокупность элементов, находящихся в определенной связи друг с другом и образующих единое целое. К элементам организации управленческого труда относятся:

- разделение и кооперация управленческого труда в рамках управляющей системы в целом и каждого ее звена (отдела, сектора, бюро);
- подбор и расстановка управленческих кадров, обеспечение требуемого квалификационного уровня работников в соответствии с возложенными на них должностными обязанностями;
- организация процессов труда по управлению;
- организация и оснащение рабочих мест;
- создание благоприятных условий труда;
- нормирование управленческого труда.

Элементы организации управленческого труда раскрывают ее содержание. Так, разделение и кооперация труда означают разграничение должностных обязанностей между отдельными работниками и функций управления между структурными подразделениями с целью эффективного их взаимодействия.

Подбор и расстановка кадров ставят целью обеспечить управленческие службы работниками требуемой квалификации, с необходимыми

деловыми и личными качествами, добиться лучшего использования их потенциала и повышения квалификации.

Организация процессов труда предусматривает рационализацию содержания процессов труда, методой их выполнения с целью достижения высокого качества и оперативности выполнения управленческих работ при минимальной их трудоемкости.

Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда направлены на обеспечение работников всем необходимым для производительной работы (мебелью, оборудованием, материалами, документами) и на сохранение здоровья и высокой работоспособности в процессе деятельности.

Возможности научно обоснованного подхода к определению необходимой численности работников и требуемых затрат времени на выполняемые ими работы зависят от нормирования труда, направленного на выявление и использование резервов экономии управленческого труда.

Таким образом, содержание организации управленческого труда очерчивает круг проблем, на решение которых должна быть направлена практическая работа.

Организация управленческого труда требует научного подхода. Поэтому следует различать понятия «организация труда» и «научная организация труда». Это различие определяется не их содержанием, а методом, подходом к решению проблем, степенью обоснованности, конкретных решений. Слово «научная» означает, что решение практических вопросов организации труда должно опираться не на эмпирические оценки и опыт, а на тщательный научный анализ организации труда, на достижения науки и практики, обеспечивающие рациональную, эффективную организацию труда.

Следовательно, научная организация управленческого труда – это целенаправленный процесс совершенствования его организации и создание условий для эффективной деятельности работников управления на основе применения достижений науки и передовой практики, технических средств, направленный на получение более высоких результатов труда при минимальных затратах.

Научная организация управленческого труда предусматривает соблюдение основных принципов организации труда (рис. 3.1).

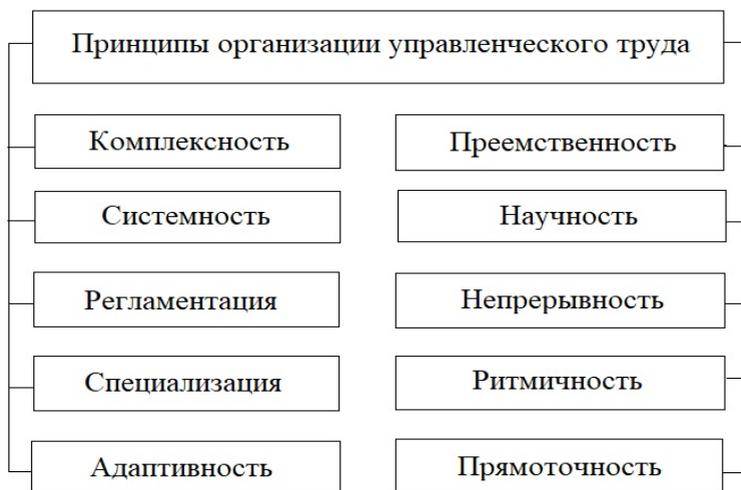


Рис. 3.1. Принципы организации управленческого труда

К принципам относятся:

1. Комплексность – организация управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех особенностей механизма управленческой деятельности.

Это принцип предполагает, что при формировании системы управления работникам необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления: связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.

2. Системность предполагает согласование, устранение противоречий, увязку объекта управления по всем направлениям с таким расчетом, чтобы все его составляющие части были взаимно согласованы и действовали в интересах достижения главной цели предприятия.

3. Регламентация предписывает регламентирование служебных отношений, включает порядок решения основных вопросов управления, степень участия в их решении отдельных звеньев системы управления или должностных лиц. Регламентирование управленческого труда осуществляется посредством организационных структур, штатного расписания, различных положений, указаний, инструкций.

4. Специализация предполагает разделение труда в аппарате управ-

ления, при котором выделяются и обособляются подразделения, отдельные рабочие места и исполнители, рабочие операции и процедуры по уровню сложности и необходимой квалификации работников. Он обеспечивает концентрацию однородных работ в определенном функциональном подразделении, на рабочем месте, у конкретного исполнителя.

5. Адаптивность – приспособляемость управленческого труда к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

6. Преемственность предполагает общую методологическую базу проведения управленческих работ на разных уровнях, стандартное их оформление.

7. Научность можно представить как процесс совершенствования организации управленческого труда на базе достижений науки менеджмента и передового опыта.

8. Непрерывность предполагает отсутствие перерывов в работе управленческих работников, сокращение времени отработки документов и их прослеживания, простоев технических средств управления и т. п.

9. Ритмичность предусматривает выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени, означает требование равномерной работы всех его звеньев, подчинение единому ритму, регулярность повторения процедур управления.

10. Прямоточность предполагает кратчайший путь целенаправленной информации от места возникновения до места использования. Обеспечивается рациональной планировкой служебных помещений и размещением функциональных подразделений, рабочих мест и исполнителей, технологией сбора, обработки и движения информационных потоков.

Роль и место руководителя в системе управления предприятием определяется правильной организацией его труда. Недостатки и упущения в этой области напрямую сказываются на эффективности работы аппарата управления и, как следствие, на эффективности производственной деятельности предприятия.

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

### **3.3 Этапы и последовательность разработки и выполнения мероприятий по НОТ в управлении**

Процесс разработки и внедрения мероприятий по научной организации труда в управлении предприятиями имеет следующие основные этапы:

1. Организационная подготовка.
2. Изучение существующей организации труда в управлении.
3. Обработка и анализ данных исследования.
4. Разработка (проектирование) и утверждение мероприятия по научной организации труда в управлении.
5. Внедрение мероприятий.

Этапы работы по научной организации труда в управлении могут охватывать как отдельные мероприятия (совершенствование организационной структуры, совершенствование аппарата управления хозяйства и его подразделений; нормирование труда работников управленческого аппарата; совершенствование системы и технологии работ по выполнению функции управления и т. д.), так и весь их комплекс. Причем наиболее целесообразен полный охват мероприятий по организации управленческого труда с учетом конкретных условий предприятия. В зависимости от подготовленности и реальных материальных, трудовых и финансовых возможностей работы по внедрению НОТ могут осуществляться либо последовательно, т. е. одна за другой, либо параллельно.

На заключительной стадии проектирования разрабатываются конкретные рекомендации по научной организации труда в управлении. Часть разработок составляется в виде проектов (например, проект диспетчеризации, проект организации рабочих мест управленческого персонала).

Каждый этап работы по научной организации труда в управлении производством начинается с определения существующего и планируемого уровня организации труда управленческих работников.

Выполнение работ по НОТ в управлении связано с материальными затратами и решением некоторых организационных, финансовых и юридических вопросов.

В организациях необходимо определить содержание и последовательность всех планируемых мероприятий по НОТ, обеспечить учет и контроль за их выполнением. Для целенаправленного и рационального проведения всех этих работ необходимо составить соответствующий план, по хозяйству в целом. План подразделяется на три части: подготовительные работы, разработка мероприятий и их внедрение (рис. 3.2).

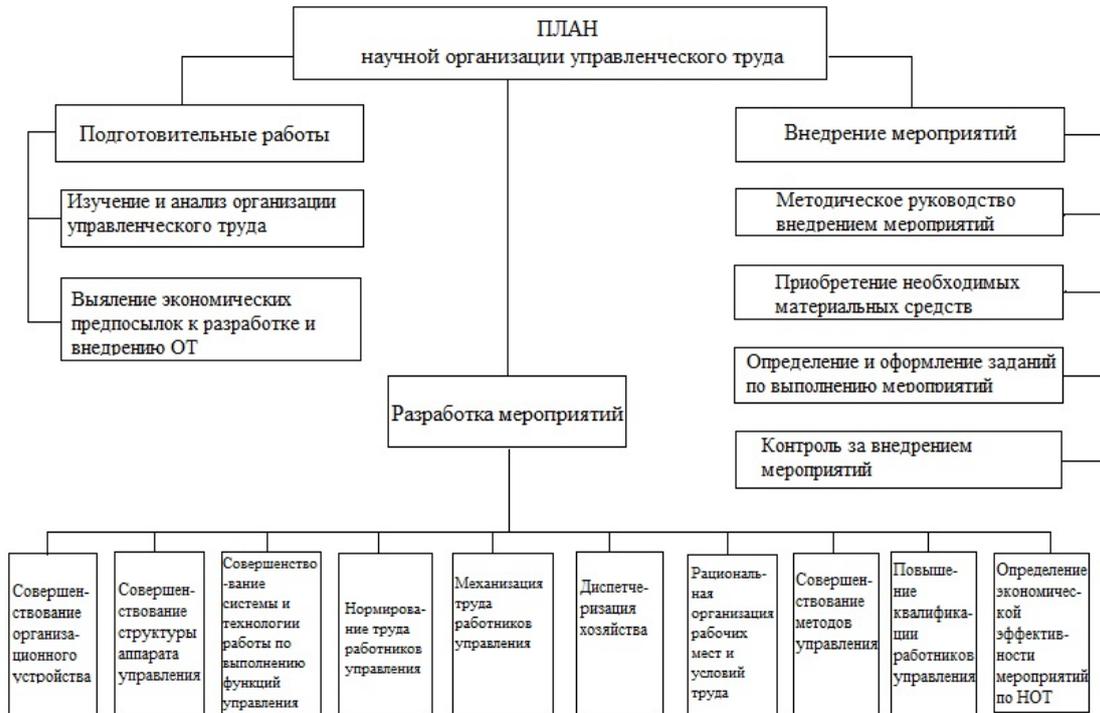


Рис. 3.2. План научной организации управленческого труда

Подготовительные работы включают, прежде всего, изучение и анализ организации управленческого труда (выбор системы показателей и определение существующего уровня организации труда); изучение реальных возможностей внедрения мероприятий; составление плана разработки и внедрения мероприятий по НОТ в управлении; определение системы морального и материального стимулирования работников управления за успешную разработку и внедрение НОТ в управлении; определение ожидаемой эффективности внедряемых мероприятий.

Вторая часть плана включает разработку конкретных мероприятий. К ним относятся: совершенствование организационного устройства (с учетом управляемости) хозяйства (рекомендации по совершенствованию организационной структуры хозяйства, разработка положений о подразделениях); совершенствование структуры управления (проект структуры управления хозяйством, разработка положений о структурных подразделениях и службах управления, уточнение номенклатуры должностей работников управления, разработка должностных инструкций); совершенствование системы оперативного управления (рекомендации по совершенствованию выполнения основных функций оперативного управления, системы оперативного управления производством в хозяйстве и разработка проекта диспетчеризации хозяйства); совершенствование информации, делопроизводства и технологии выполнения функций управления (совершенствование внутрихозяйственной информации, делопроизводства и выполнения функций управления); механизация управленческого труда (разработка и осуществление проекта механизации работ по функциям аппарата управления); рациональная организация рабочих мест и создание оптимальных условий труда и отдыха (разработка рекомендаций по организации рабочих мест, определение психофизиологических, социологических и эстетических требований и разработка норм и правил, касающихся условий труда и отдыха работников управления); совершенствование методов управления (рекомендации по совершенствованию экономических, административных и моральных методов управления); повышение квалификации работников управления (проведение лекций, занятий и семинаров по повышению квалификации по НОТ и управлению); определение экономической эффективности внедряемых мероприятий по НОТ в управлении.

Раздел «Внедрение мероприятий» включает следующие работы: составление, оформление и доведение плановых заданий по НОТ в управлении; приобретение необходимых материальных средств; организация проведения мероприятия и контроль за их выполнением.

### 3.4. Планирование личного труда работников управления

Из всего многообразия вопросов, связанных с организацией труда управленческих работников особое место отводится планированию рабочего времени и организации своего труда. При этом содержание труда сводится к установлению типового распорядка рабочего дня, в котором предусматривается разработка планов выполнения конкретных типовых работ как определение главных и частных целей предприятия, путей и методов их достижения, организацию функционирования системы управления и работы его аппарата и проведение типовых управленческих процедур.

Основа рациональной организации любого труда – его планирование. Это тем более важно для труда управленческого. Практика повседневно подтверждает истину, что если руководитель не планирует работу, то он не может эффективно организовать свой труд и деятельность аппарата управления.

Руководители коллективов нередко попусту тратят время и энергию только из-за того, что не представляют, что и как они собираются делать.

Учеными определено, что время, затраченное на планирование, многократно окупается временем, сэкономленным на организации выполнения работ. Планирование личного труда на год и более говорит о том, что человек имеет цель в жизни. С меньшими затратами сил и времени он достигает в жизни и работе значительно больших результатов, чем тот, кто не составляет таких планов и не пытается их выполнить. В этом значении долгосрочного планирования рабочего времени.

«Заела текучка» – типичная жалоба многих руководителей. С этим недостатком помогает бороться краткосрочное планирование управленческого труда: на предстоящий день, неделю, месяц, квартал. Некоторые руководители делали попытку планировать свой труд, но безуспешно: мешают случайные факторы в работе (прошел дождь, unplanned приезды вышестоящих руководителей, комиссий и т. п.). Все это «выбивает из колеи» и план остается на бумаге.

Исследования показали, что планировать управленческий труд и выполнять план мешают две причины.

I. Планирование 100 % рабочего времени. Такой план будет нереальным и поэтому невыполнимым. Он останется на бумаге и ценная идея планирования рабочего времени этим дискредитируется. Дело в том, что все виды работ, которые выполняет руководитель, делятся на три группы и лишь часть из них можно планировать.

Первая группа – работы, как правило, ежедневно повторяющиеся. Удельный вес их в общих затратах рабочего времени составляет 25–35 %.

Вторая группа – работы, также повторяющиеся, но с более редкой периодичностью (один раз в неделю, по определенным дням месяца, квартала, года). Удельный вес их 15–25 %.

Третья группа – работы случайные и непредвиденные; доля их, к сожалению, составляет 40–50 %, что характеризует неудовлетворительный общий уровень организации труда в управлении.

Планированию поддаются только первые две группы работ. Необходимо оставлять резерв времени на случайные и непредвиденные работы, которые пока неизбежны. Надо начать с 30–40 % планируемых работ, продумать, что главное, основное надо сделать завтра и взять за правило делать это в первую очередь.

Уже этот вариант избавляет от текучки, так как главное все-таки будет выполняться. Процент планируемых работ постоянно доводится до 60–70, остальное время затрачивается на непредвиденные, случайные работы. План личной работы согласовывается с работой вышестоящего руководителя. Если непредвиденных работ слишком много, надо научиться говорить «нет», чтобы не оказаться вовлеченным в такие дела, которые мешают выполнить определяющие успех мероприятия.

2. Планирование без необходимой для этого информации. План получается нереальным, ненаучным. Для разработки плана работ на предстоящий день, неделю и т. д. необходимо иметь сведения: бюджет рабочего времени, виды работ, которые надо выполнять, их последовательность, время на конкретную работу.

Поэтому прежде чем планировать, необходимо провести учет и анализ затрат рабочего времени; фиксировать в хронологической последовательности виды работ, время, шифр.

При анализе следует определить: делал работу свою, не свою; подменял, не подменял подчиненных; факты дублирования, параллелизма: какие главные работы не сделаны и почему; правильна ли последовательность работ; затраты времени на конкретные работы; потери времени. Однородные виды работ шифруют и сводят в группы по функциям управления; определяют структуру рабочего времени и сравнивают с нормативной. Такой анализ позволяет получить информацию, необходимую для планирования личного рабочего времени и улучшения работы всего аппарата управления.

Планируя свое рабочее время и время подчиненных, следует стремиться к четкому разделению труда, но конкретным видам работ и срокам. Не рекомендуется выполнять работу подчиненного. Необходимо концентрировать внимание на выполнении тех задач и решений, которые способствуют повышению эффективности функционирования управляемой системы. Рабочий день начинать с мероприятий, открывающих фронт работ для непосредственно подчиненных и технологически связанных с их деятельностью. Затраты времени на конкретные работы должны быть пропорциональны их значимости. Нельзя каждый день делать все работы понемногу. Мелочная опека нарушает систему в работе, создает нервозность. Нужно, чтобы каждый день по возможности имел свою специфику. Например, понедельник – день решения экономических вопросов; вторник – технология в растениеводстве; среда – технология в животноводстве; четверг – механизация и строительство; пятница – работа с общественными организациями, хозяйственные дела; суббота – кадровые вопросы. Это позволит руководителю глубоко и основательно разобраться в деле, принять обоснованные решения. При такой системе необходим недельный цикл планов и отчетов работы подчиненных служб.

Таким образом, регламентация времени вносит уверенность, что все, что запланировано, будет сделано и в срок. Уверенность в сочетании со спокойствием и равномерным темпом работы создают условия для здорового социально-психологического климата в коллективе.

Труд руководителя неотделим от труда подчиненных, поэтому очень важно обеспечить их согласованную деятельность во времени и по видам работ. Достигается это разработкой распорядка рабочего дня или графиков согласования управленческого труда, на которых видно, кто с кем по какому виду работ сотрудничает, сколько времени отводится на определенную деятельность, последовательность работ.

График согласования управленческого труда составляют на предприятиях и в учреждениях, где выражена ритмичность (цикличность) работы, на типичный рабочий период. Начиная рабочий день, руководитель говорит: «Сегодня работаем строго по графику» или «Сегодня в график внесем такие-то изменения». На корректировку графика достаточно затратить 5–10 мин, а на разработку нового – 2–3 ч.

Идеальным вариантом организации управленческого труда является такой, в котором преобладают элементы самоорганизации. Учеными установлено, что на крупных предприятиях и в учреждениях руководитель, полагающийся только на свою власть и личную деятель-

ность, не сможет эффективно управлять. Если вся организация труда держится на руководителе, он полностью занят текущей работой, не имеет времени повышать квалификацию, вдумчиво решать производственные задачи. Страдает организация труда: она нарушается в отсутствие руководителя, во время проведения совещаний и заседаний, что составляет 40–60 % бюджета его рабочего времени. Отсюда главная задача – создать систему управления, в которой все процессы организации и выполнения исполнительского труда протекают по четкому организационному распорядку, самонастраиваясь в случае изменений, сбоев и неполадок. Для создания такой системы необходимо осуществить целый ряд мероприятий: нормирование нагрузок, правильное распределение прав и обязанностей; учеба, инструктирование, планирование труда, контроль, развитие активности, инициативы и др.

Инициативу и активность работников общественного производства надо не только воспитывать, но и организовывать. Если руководитель откажется от практики все нарушения в организации управленческого труда устранять своими руками, установит, кто из подчиненных вправе решать эти вопросы самостоятельно и отвечать за их выполнение, он уже сделает важный шаг к организации инициативы, активности и творчества. Кроме того, это вызовет положительные изменения в организации управленческого труда: организацией будет занят не только руководитель учреждения, но и весь управленческий персонал.

Переход на планомерную, научно организованную, четкую деятельность для многих связан с ломкой привычных, годами устоявшихся методов и способов работы, образа мыслей и действий. Преодолеть эти трудности и научиться работать по-новому нельзя без твердых принципов (правил) поведения на работе.

Учеными, видными руководителями разработаны следующие **правила оперативного планирования личного рабочего времени**.

Прежде всего, надо составить текущий план работы на день, сопоставляя перечень работ с официально установленным кругом задач и директивами вышестоящих органов.

В плане следует особо выделить два–три основных дела на текущий день, включая сюда и те дела, которые направлены на достижение долгосрочных целей; поставьте перед собой цель обязательно их выполнить. Из всех принципов правильного распределения времени нет более важного, чем сосредоточиться на каком-то одном определенном деле. Постоянно испытывает недостаток времени и неудобство тот, кто выполняет несколько дел одновременно. Распределяя работы для под-

чиненных и выделяя их для себя, руководствуйтесь должностными инструкциями, не планируйте делать сами то, что могут и должны делать ваши подчиненные, за исключением чрезвычайных обстоятельств. Выработайте установку всегда относиться к подчиненным с доверием, поддерживайте инициативу: это повысит их заинтересованность в работе и ответственность за порученное дело. Обучение работе подчиненного всегда более полезно, чем ее выполнение самим.

Нельзя планировать только срочные дела, потому что важные, но несрочные дела будут постоянно откладываться. Для важных дел должно быть запланировано достаточно времени. Чем выше ранг руководителя, тем больше внимания и времени он должен уделять перспективным вопросам.

Второстепенные дела следует накапливать и делать в удобное время (в вынужденные перерывы, ожидания), не в ущерб главным задачам.

Планируйте время на изучение достижений науки и техники, повышение квалификации.

Регламентируйте расход времени на приемы, беседы и прочие мероприятия.

Установите правильную очередность работ с таким расчетом, чтобы в первый рабочий час поставить перед коллективом конкретные задачи, отладить и отрегулировать работу связанных между собой подразделений и в конце рабочего дня выполнить необходимые контрольные функции, анализ организации труда.

Наиболее трудоемкие работы, требующие большого умственного и нервно-психического напряжения, планируйте, на периоды максимальной работоспособности. Помните, что главный рабочий инструмент руководителя – мозг обладает значительной инерцией, его нельзя сразу «включить» на полную мощность или «выключить» из работы. Поэтому начинайте и заканчивайте рабочий день относительно легкими работами.

Личный план работы составляют в соответствии с общими утвержденными планами общественных организаций, предприятий, вышестоящих органов управления. Составляя личный план работы на предстоящий день (рабочую неделю), почаще заглядывайте в личный (годовой) творческий план.

Кроме правил планирования, выделяют *правила выполнения личных оперативных планов работы*. Вот главные из них.

Информируйте о личном плане работы непосредственно подчиненных, согласуйте порядок работы с ними. Они меньше будут искать

контактов с вами в неподходящее время, сократится время на поиск нужных лиц для совместной работы.

За большую работу никогда не надо браться сразу. Важно продумать ход выполнения работы, мысленно увидеть ее этапы и результаты. Но нельзя и медлить с началом сложных дел. Для ускорения продумывания хода выполнения работ постройте «дерево шлей», то есть расчлняйте работу (задачи) на составные части: этапы, операции, приемы и т. д.

Постоянные виды работ старайтесь выполнить в одно и то же время, работайте в свободном и естественном ритме, соблюдайте рациональные пропорции между трудом и отдыхом. Это сэкономит время, силы и здоровье.

Каждый день внедряйте мероприятия по экономии времени своего и подчиненных, анализируйте работу свою и аппарата управления.

Концентрируйте внимание на сути решаемого вопроса.

Всегда имейте при себе записную книжку для записи неожиданно появившихся идей, замыслов, фиксирования важных выводов и наблюдений. Вы сэкономите много времени и успешнее добьетесь цели, если будете бороться не с недостатками, а с их причинами.

Решая дела с людьми, отучайте их от многословия, сами научитесь четко, ясно, коротко и убедительно излагать мысли.

Вам не придется выполнять дела заново, если научитесь системно и эффективно контролировать труд подчиненных. Значительно экономит труд по управлению совершенствование форм организации труда работников, материальное и моральное стимулирование. Позаботьтесь о том, чтобы ваши работники были освобождены от забот, отвлекающих их от дела. Сообщайте о месте нахождения, если покидаете служебный кабинет в рабочее время, а также когда вернетесь.

Порядок в документах и на рабочем столе придает уверенность в работе, уменьшает психическое напряжение и усталость.

Выработайте очень полезную привычку – не откладывать на завтра дела: неприятные для себя, но необходимые для предприятия выполняйте в первую очередь.

Научитесь отказываться тактично, но твердо и убедительно от любой просьбы или требования, которые не соответствуют целям и задачам работы. Важно, чтобы отказ был вызван и мотивирован не желанием уклониться от дела, а стремлением сберечь время для выполнения более важных задач. Не тратьте время на сетования по поводу неудач. Начинайте работу снова, как будто в первый раз.

Уделите внимание созданию благоприятных условий труда.

Здоровье работника – категория экономическая. Поэтому ненаучный подход к проблемам труда и отдыха или отсутствие всякого подхода, вызванного некомпетентностью или безразличием, приносят ущерб и человеку, и государству. Доказано, что режим дня повышает продуктивность работы на 15–25 %.

Большое значение имеет культура человеческих общений. Недопустимы грубость, неуважительные отношения между работниками, «начальственные» окрики, оскорбления и ущемление человеческого достоинства. Соблюдение служебного этикета – составная часть научной организации труда, поскольку укрепляет ее путем сокращения конфликтных ситуаций, создания здоровой обстановки на работе.

Выработались следующие правила служебного этикета: не кричите на подчиненных – кричащего плохо слышно; крик руководителя демонстрирует его бессилие и вызывает ответную реакцию; терпение и вежливость – краеугольные камни авторитета руководителя; относитесь к подчиненным с уважением, это вызывает взаимное уважение; будьте объективны в оценке предложений, исходящих от неприятных вам лиц; хороший руководитель делает замечание по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, плохой копит их до публичного обвинения; никогда не забывайте, что ничто так не разлагает работу, как приписывание заслуг коллектива одному лицу; не бойтесь талантливых подчиненных, стремитесь их сделать своими друзьями; выработайте привычку смотреть на подчиненного и разговаривать с ним так, как будто он к вам хорошо относится или даже вас любит; не делайте подчиненному замечаний без надобности и в присутствии посторонних лиц; за хорошую работу надо благодарить и т. д.

По правилам служебного этикета руководитель должен здороваться с подчиненным, так как он находится в привилегированном положении. Обращение с подчиненными, если нет особых причин, должно быть ровное, независимо от симпатии или антипатии к кому-либо. Такой подход позволит в значительной степени избежать дробления коллектива на неформальные группы или лишит их оснований для обострения отношений.

Руководитель должен быть примером организации и культуры труда, дисциплины и организованности, не нарушать требований и правил, которые сам провозглашает и требует выполнения от других. Культура личного труда – условие выполнения воспитательной функции.

Начиная работу в новом коллективе важно позаботиться о том, чтобы ваши принципы работы стали ясны подчиненным как можно раньше. Когда люди постоянно учатся и совершенствуются, создается атмосфера невозможности действовать вопреки правилам научной организации управленческого труда.

### **3.5. Организация рабочего места. Улучшение условий труда**

Покажем это на примере руководителя предприятия. Высокая работоспособность руководителя – его качество, необходимое для успешной и плодотворной деятельности, выражается в возможности организма в течение всего рабочего времени и без отрицательных для здоровья последствий переносить значительные умственные и нервно-психические нагрузки при выполнении должностных функций. Работоспособность в значительной мере характеризуется способностью руководителя быстро овладевать способами и приемами управления, интенсивностью и продолжительностью труда. Наряду с другими свойствами человека работоспособность определяет общее количество и качество выполненного им труда. Работоспособность руководителя неодинакова в течение рабочего дня. Всегда есть период вработываемости, который длится у холериков и сангвиников 20–40 мин, у флегматиков и меланхоликов 2–3 ч. Максимальная работоспособность обычно длится 3–4 ч: у холериков и сангвиников в первой половине, у флегматиков чаще во второй половине рабочего дня. Рекомендуется периоды максимальной работоспособности занимать главными и наиболее трудными видами работ.

На продолжительность высокой работоспособности оказывают влияние состояние здоровья человека, сложность и интенсивность его труда, условия. Выделяют следующие факторы, характеризующие условия труда: организационные, экономические, технические, физиологические, гигиенические, психологические, эстетические.

Организационные и экономические факторы находят отражение в мероприятиях по совершенствованию хозяйственного механизма, который в целом создает новые условия труда для руководителя. Сюда входят: расширение самостоятельности в работе, организация системы, надежного порядка и дисциплины, материальной заинтересованности, обеспечение нормативными, справочными и методическими материалами, необходимыми для организации труда и др. Рассмотрим некоторые из них.

Мелочная опека вышестоящих органов, нередко имеющая место, не только лишает руководителя самостоятельности и отрывает от работы, она нарушает ту организацию труда, которую пытается он осуществлять: перечеркивает планы личной работы и всего коллектива, нарушает установленный ритм, вызывает частые перестройки. По данным ученых, нарушение ритма в работе снижает производительность труда на 5–15 %.

Эти недостатки можно устранить, если вышестоящие органы заранее доводят текущие задания до нижестоящих звеньев, контролируют только основные показатели. Цикличность в работе, смоделированный порядок отношений, потоков информации и делопроизводства обеспечивают спокойную, деловую обстановку, то есть создают те условия, которые повышают работоспособность каждого человека.

В сельском хозяйстве особенно напряжены периоды полевых работ. Это время используется более интенсивно, если разработана система управления, которая даже в непредвиденных ситуациях определяет, кто проявляет инициативу, с кем согласуется принятое решение, до кого доводится исполнение, кто и как контролирует и т. п. Все эти моменты предварительно изучаются и проигрываются в менее напряженные периоды года.

Чтобы сэкономить свое время и время подчиненных на ежедневно повторяемые одни и те же указания, разъяснения, следует один раз оформить их в виде инструкции. Тогда время будет расходоваться лишь на контроль.

Мощным экономическим фактором, кроме прочих эффектов, позволяющим сократить затраты управленческого труда (в сельскохозяйственных организациях примерно на 10–30 %) является хозяйственный расчет. Среди инженерно-технических работников и служащих следует экспериментировать и шире внедрять прогрессивные системы оплаты труда за конечные результаты производства. Руководителю легче работать с заинтересованными людьми.

Технические факторы – это оснащенность рабочего места руководителя мебелью, средствами оргтехники, обеспеченность служебным транспортом. Их назначение – облегчить труд, сделать более благоприятными условия, сократить затраты времени на единицу труда путем механизации и автоматизации, ускорить процесс управления.

Технологические факторы представляют уровень разработки и внедрения рациональной технологии управленческого труда, которая служит базой для правильной организации, что определяет очередность процесса совершенствования.

Содержание процесса управления в технологическом аспекте включает главным образом работу с информацией: сбор, обработку, анализ, принятие управленческих решений, доведение до исполнителей и т. д. Этот процесс нуждается в организации, то есть в определении исполнителей по этапам, объектам, срокам; распределении людских, материальных и финансовых ресурсов; контроле за выполнением принятых решений. Научная технология и организация труда предполагают устранение нерациональных этапов работ и операции, дублирующие потоков информации, проектирование новой очередности работ, документооборотов и т. д.

Следует отличать технологию управленческого труда от технологии процесса разработки и внедрения научной организации его. Последнее из этих понятий включает виды, последовательность работ, методы и способы их выполнения по осуществлению организации труда: планирование, выполнение планов, контроль, стимулирование и др.

Хорошим организатором управленческого труда, допускающим минимум ошибок, может быть только тот руководитель, который знает эти обе технологии. Чтобы определить задачу подчиненному, срок ее выполнения, надо представлять те виды работ, которые ему придется выполнять, их примерную трудоемкость. Это поможет установить также, сколько человек и кого следует привлечь к выполнению задания, а по завершении работы – меру их труда. Все это указывает на то, что существует проблема научной разработки технологического обеспечения управленческого труда и его организации.

Физиологические и психологические факторы – это индивидуальные особенности организма, связанные с функционированием органов и прежде всего центральной нервной системы. Учет требований физиологии и психологии позволяет повысить работоспособность человека или во всяком случае долгие ее сохранить.

Основные нервные процессы – возбуждение и торможение. Нарушение равновесия между этими процессами или их столкновение, согласно учению И. П. Павлова, приводит к неврозам. Невозможность подчиненного ответить на оскорбление начальника – один из таких примеров. Невроз в этом случае развивается у подчиненного.

В зависимости от типа нервной системы при столкновении торможения и возбуждения имеют место разные формы внешнего выражения. Если человек относится к сильно возбудимому типу, он начинает совершать ненужные действия и поступки; если к сильному тормозному типу – он долго не может выполнять нужных действий.

Умственная работа сопровождается большим нервным напряжением. Появляется опасность функционального истощения, реакция на которую – охранительное (запредельное) торможение, заставляющее человека прекратить трудовую деятельность. Наличие признаков охранительного торможения у работников умственного труда свидетельствует о неудовлетворительной его организации.

Для успешной работы важно соблюдать режим труда и отдыха. По данным ученых, введение и выполнение требований, физиологически обоснованного режима труда и отдыха благоприятно влияет на здоровье человека и повышает производительность его труда на 15–25 %. Руководитель должен также заботиться о режиме труда подчиненных. Смысл режима труда и отдыха в том, что все выполняется в физиологически благоприятное для организма время. При этом сокращается время на вхождение в сложную работу, период вработываемости.

Опросы руководителей и специалистов сельского хозяйства показали, что режим труда ими часто не выполняется: типичны случаи нерегулярного питания и отдыха.

Гигиенические факторы – санитарные условия, оказывающие влияние на работоспособность и здоровье человека. Разработаны государственные санитарные нормы производственных условий, выполнение которых руководитель обязан обеспечить. Руководителям, специалистам особенно важно соблюдать правила гигиены умственного труда. Эстетические факторы – уровень художественного конструирования средств труда и оформления предметной среды.

Технические, гигиенические и эстетические факторы следует учитывать при организации рабочего места работников аппарата управления.

Важное значение в совершенствовании организации управленческого труда имеют организация рабочего места и оптимальных условий труда.

Рабочее место руководителя, организованное с учетом требований эргономики, психофизиологии, технической эстетики, а также оснащенное необходимыми средствами оргтехники, способствует повышению производительности труда в 1,5–2 раза.

Рабочее место руководителя – место выполнения функций управления в помещении и вне его. Рабочее место в конторе называют стационарным и чаще всего оно представляет рабочий стол со всеми прилагаемыми к нему предметами и окружающей средой. Понятие «организация рабочего места» включает его размещение, техническое оснащение, планировку и обслуживание.

Размещение рабочих мест осуществляют в соответствии с планировкой служебных помещений, рядом располагают отделы управленческого аппарата, между сотрудниками которых складываются определенные отношения: обмен информацией, совместное составление и оформление документов и т. д.

Машиносчетное и машинописное бюро, а также диспетчерскую службу в объединениях и предприятиях целесообразно разместить в крайних кабинетах, обив их звукопоглощающим материалом.

При решении вопроса о выделении работнику отдельного кабинета следует учитывать практические возможности, характер его труда и индивидуальные особенности. Творческий характер труда, потребность сосредоточиться, частые телефонные разговоры и посетители делают необходимым, чтобы работник имел отдельный кабинет. В то же время кабинетная система планировки сокращает возможности непосредственных контактов, совместного решения вопросов, согласования, контроля. Поэтому рекомендуется строить административные здания с большими комнатами, в которых размещался бы весь отдел вместе с функциональным руководителем. Однако для уменьшения шума и сокращения других отвлекающих факторов отдельных работников следует разделять передвижными светопроницаемыми перегородками высотой 1,5–2 м. Все это позволяет легко решать проблему перепланировки.

Место руководителя отдела планируется ближе к входной двери, чтобы посетители не мешали остальным работникам. Размер отводимой для работника площади определяется набором, размерами мебели, средств оргтехники, необходимыми для рационального труда, и санитарно-гигиеническими нормами.

Мебель подбирается в соответствии с объемом документов, а также ростом и комплекцией работника. Принятые в стране нормы площади учитывают служебное положение работника, необходимость принимать посетителей, проводить в кабинете служебные совещания: руководитель учреждения – 24–55 м<sup>2</sup>; заместитель руководителя – 12–35; руководитель крупного структурного подразделения – 12 – 35; руководитель отдела – 8–24; главный специалист – 8–24; младший специалист – 4–8; младший административный работник – 3,75 м<sup>2</sup>.

В рабочем кабинете выделяют три зоны: рабочую, проведения, совещаний, отдыха. Для размещения телефонов и компьютера необходимо иметь к столу приставку. Уровень организации рабочего места зависит от его планировки – наиболее рационального размещения на нем оборудования и предметов труда, необходимые предметы должны размещать-

ся в зонах оптимального, в крайнем случае, максимального размаха рук. Следует планировать эффективное использование площади рабочего места, обеспечить условия для удобной позы работника.

На производительность и качество управленческого труда большое влияние оказывают следующие условия: температурный режим, чистота помещений и воздуха, воздухообмен, освещение, шум, эстетическое оформление помещения и оборудования.

В служебных помещениях считается нормальная температура в теплый период года 22–25 °С, а в холодный 19–21 °С; относительная влажность воздуха – 40–60 %. Не следует забывать о своевременной вентиляции помещений. Система кондиционирования воздуха оправдана в районах, где в июле средняя температура в помещении выше +27 °С.

В работе руководителя до 80–90 % информации поступает с помощью зрения. Преждевременное общее утомление чаще всего связано с утомлением глаз.

Велико значение освещения, которое считается нормальным, если можно длительное время работать без напряжения зрения. У каждого работника индивидуальные запросы на освещенность (с возрастом они растут). При необходимости надо пользоваться настольными лампами. Исходя из физиологических и экономических требований, лампы накаливания следует заменять люминесцентным освещением, оно имеет более благоприятный спектральный состав, близкий к естественному свету. При равной освещенности люминесцентное освещение дешевле в 2–2,5 раза, чем освещение от лампы накаливания. Окна и лампы надо содержать в чистоте: покрытое пылью оконное стекло задерживает 30–40 % света, а грязная лампочка – 80 %.

Неблагоприятно влияет на нервную систему и снижает работоспособность шум. В типовых проектах рабочих мест руководителей уровень шума не должен превышать 50 дБ. Следует запрещать в рабочее время громкие разговоры и включение радио; необходимо устанавливать прокладки между столами и механическими счетными и пишущими машинками, обивать двери звукопоглощающими материалами, телефоны размещать в специальных помещениях или с глушителями, не злоупотреблять громкоговорящей связью и т. п.

На утомляемость человека, его психику оказывает влияние цветовое оформление помещения. При окраске стен и выборе обоев следует знать, что зеленый, зелено-голубой, зелено-желтый, голубой цвета успокаивающе действуют на нервную систему, красный и оранжевый – возбуждающе, фиолетовый и темные цвета – угнетающе.

При одинаковой температуре оранжевые и желтые обои дают ощущение теплоты и уменьшения объема, голубой и синий – прохлады и увеличения объема помещения. Оформление не должно допускать цветовых контрастов, отвлекать и резать глаз.

В служебных помещениях рекомендуют иметь комнатные цветы, которые способствуют нервной разрядке и уменьшают зрительное утомление.

Из многочисленного набора средств оргтехники, используемых руководителем, в работе, больше других экономят время современные средства связи и прежде всего мобильная связь, электронная почта и др.

### **3.6. Организация и эффективность деловых совещаний, собраний**

Рассматривая вопросы организации проведения деловых совещаний, собраний, следует обратить внимание на умение работников аппарата управления публично выступать, так как эта способность является частью их специальности. Выступление всегда должно быть эффективным. Это проявляется в том, что оно воздействует на слушателя, побуждает ли его к действию, изменяет ли неправильное его мнение.

Стремление высказаться, выразить свои мысли и чувства вытекает из внутреннего мира человека. Выступление должно быть обращено не только к уму, но и чувствам, возбуждать не только мысли, но и эмоции, быть лаконичным, логичным и красивым.

С точки зрения темы, которую затрагивает докладчик, рекомендуют различать следующие выступления: социально-политические (доклады, отчеты на собраниях, выступления на митингах); академические (лекции, научные доклады, конференции, симпозиумы); деловые совещания; социально-бытовые (юбилейные и др.); судебные (прокурорские, адвокатские).

По характеру содержания выступления могут быть: информационные, агитационные, развлекательные.

Цель *информационного* выступления – не только пробуждать любопытство, но и дать новое представление об организации производства, о событии, технологии и др.

*Агитационные* выступления подразделяются на три типа: воодушевляющие, убеждающие и вызывающие активную реакцию.

К выступлению необходимо готовиться: разработка идей – творческий процесс. Обязательно составление конспекта – логического из-

ложения материала. При этом важно знать, где выступать, сколько потребуется времени, какая аудитория, количество слушателей и т. д. При выборе темы необходимо выяснить: важность ее с точки зрения интересов основных слушателей, групповых, злободневных и конкретных, новизны темы, заложенных в ней начал конфликта.

Конспект должен состоять из трех частей: вступление, основная часть, заключение. Во вступлении излагают цель, делают обзор разделов основной части, обобщение материалов по теме выступления, указывают значение темы для слушателей.

В основной части освещается существо вопроса. В заключение дают практические рекомендации, указывают способы их осуществления, кто должен это делать и с помощью каких средств.

При подготовке конспекта важно соблюдать краткость и лаконичность изложения материалов. Краткость – умение освободить конспект, а затем речь от всего лишнего.

С целью привлечь внимание слушателей и подчеркнуть значимость того или иного события в речи используют повторение слов или словосочетаний, что усиливает динамику высказывания, действует эмоционально.

Большое значение имеет работа над формой речи. Она включает отработку языка речи, работу над системой выступления, отбор вспомогательного материала: цитат, примеров, афоризмов. Одновременно изготавливают наглядные таблицы, слайды и др.; плакируют использование технических средств информации.

При выступлении необходимо уделять внимание технике речи: внешности оратора, голосу, жестах, мимике и т. д.

Установлено, что в ходе восприятия любого материала внимание слушателей характеризуется подъемами и спадами, которые чередуются в следующей последовательности: если выступающий не применяет специальных средств поддержания внимания, первый кризис наступает примерно через 18 мин после начала выступления, второй – через 14 мин после первого, третий – через 11 мин после второго, четвертый – через 9, пятый – через 8, шестой – через 7, седьмой и остальные – через 6–4 мин.

Нетрудно понять, что применение методических средств для предотвращения кризисов внимания обязательно. Это могут быть сформулированные докладчиком (лектором) замечания, обращения на важность, полезность передаваемых знаний. Значение таких установок трудно переоценить. Они способствуют восприятию материала, акцентируют внимание на отдельных положениях, подчеркивают значи-

мость информации. Управление восприятием слушателей в значительной мере зависит от умелого использования этих установок.

Полезно приурочить к моменту наступления кризиса внимания (с небольшим опережением) освещение вопросов, заинтересовывающих слушателей новым подходом к анализируемой проблеме.

Применение технических средств информации в процессе выступления позволяет существенно усилить такие дидактические принципы, как наглядность и доступность. Известно, что на слух слушатель запоминает около 15 % новой информации, зрительно – 25 %, на слух и зрительно одновременно – 65%. Следовательно, зрительное восприятие новых материалов почти в 2 раза эффективнее слухового.

Экспериментально доказано, что только при устном изложении нового материала слушатель за одну минуту воспринимает до 1000 условных единиц информации, при подключении к восприятию органов осязания он в состоянии переработать около 10 000 условных единиц информации, при использовании зрения – около 1 000 000 условных единиц, то есть практически в сто раз больше, чем при слуховом восприятии.

В процессе выступления целесообразно применять, мультимедиа-проекторы, звукозаписывающие и звуковоспроизводящие устройства.

При подготовке и проведении совещаний, собраний надо учитывать и их эффективность.

Обычно эффективность собраний невысока. Одна из основных причин этого – неумение подавляющего большинства людей работать посредством данной организационной формы деятельности.

Поэтому вряд ли найдется другой такой вид коммуникаций, на который бы тратилось столько времени столько людей одновременно. Да и не только времени, но и материальных средств. Практический опыт говорит, в связи с этим, что самые лучшие собрания и совещания – это те, которые вообще не надо проводить.

Но делать это все же приходится, и прежде всего, когда нужно:

- добиться согласованного решения или получить большинство голосов по какому-то принципиальному вопросу;
- сделать важное сообщение значительной группе людей или всему коллективу;
- обменяться информацией, мнениями, проанализировать трудную ситуацию с группой специалистов;
- проинструктировать «команду» по процедуре той или иной работы.

Если уж собрание решили проводить, то ни в коем случае нельзя делать его длинным, если это не вызвано крайней необходимостью, и назначать во время, удобное только руководству, а не большинству участников.

Главным критерием оценки деятельности совещательных органов служат достигнутые ими улучшения в той или иной области. Наряду с этим критерием следует принимать во внимание также экономическую сторону дела и прежде всего затрачиваемое время и расходы денежных средств.

Общение с руководителями предприятий и организаций, органов государственного управления разных уровней позволяет сделать вывод о том, что достаточно большая часть их рабочего времени тратится на участие в работе различных собраний и совещаний. При этом далеко не все совещания оцениваются ими как важные, позитивно влияющие на результативность деятельности. А ведь уверенность руководителя и его подчиненных в том, что совещание или собрание стоит того времени, которое на него расходуется, является необходимым условием успешности его проведения. В противном случае человек, даже помимо собственных желаний, будет негативно настроен к: самому совещанию; тому руководителю, который его организовал; решениям, принятым на этом совещании, что зачастую может выражаться в тихом бойкотировании их выполнения.

Поэтому, считает известный специалист в области менеджмента Джон Адер, самый главный вопрос, который должен задавать себе руководитель, организующий совещание, следующий: «Что случится с организацией, если совещание или собрание не проводить? Если мы сегодня не проведем совещание, то будет ли завтра существовать наша организация, существенно ли снизится результативность ее деятельности?». Из этого следует, что *совещание имеет смысл только в том случае, если время, затрачиваемое на ликвидацию последствий непроведенного совещания, будет больше, чем время его проведения*. При этом время его проведения рассчитывается достаточно просто.

Для расчета необходимо знать количество участников совещания, его продолжительность и часовую тарифную ставку каждого участника. Формула расчета цены совещания имеет следующий вид:

$$C = N(T + 1) \cdot \frac{З_{\text{сп}}}{Т_{\text{р.сп}}} , \quad (3.1)$$

где  $C$  – стоимость совещания, руб.;

$N$  – число участников;

$T$  – длительность совещания, ч;

$Z_{cp}$  – среднемесячная зарплата участников, руб.;

$T_{p.cp}$  – среднее число рабочих часов в месяц;

$l$  – коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещания (время на дорогу на совещание и после его, время на ожидание начала собрания, совещания).

Если сегодня, общаясь с руководителями разных уровней, спросить их: «Сколько стоит совещание?», то наиболее часто можно услышать два варианта ответа:

> первый, наиболее распространенный: «Совещание нисколько не стоит»;

> второй встречается не так часто, но является более интересным: руководитель смотрит на горящие в зале электрические лампочки и старается прикинуть, сколько нужно будет заплатить за освещение зала. То, что необходимо платить заработную плату участникам совещания, зачастую игнорируется.

Такое отношение к цене совещания может вызвать удивление. Но если вспомнить рекламные передачи, которые нам каждый вечер предлагает телевидение, то удивление пропадает. Каждый вечер можно услышать и увидеть, что нужно экономить электроэнергию, тепло и воду, но ничего не говорится о необходимости бережного отношения к труду людей, который в себестоимости продукции начинает занимать все более значимые позиции.

Существует много способов экономии времени на коллегиальную деятельность, которая, по сути, является самой дорогостоящей. Рассмотрим несколько приемов.

Прежде всего, нужно подумать, следует ли этот или иной вопрос выносить на совещание.

При подготовке деловых совещаний, заседаний необходимо: регламентировать их периодичность и продолжительность; проводить только в рабочей время; тщательно готовить деловые совещания; ограничить количество вопросов; определить очередность их рассмотрения с учетом значимости; приглашать на совещания только тех работников; кто непосредственно связан с рассматриваемыми вопросами; не допускать споров по пустякам, сведения личных счетов присутствующих; обеспечить твердое руководство в процессе работы совещания и демократические формы его проведения; регистрировать все

предложения и мнения выступающих, обязательно вести протокол совещания; завершить совещание заключительным словом руководителя (председательствующего); принятые решения оформить протоколом и в течение 24–48 часов его копиями (или выдержками) обеспечить ответственных за реализацию принятых решений.

Коллегиальное руководство предполагает умение решать вопросы по-деловому и оперативно, не превращать совещания в разговоры.

Каждое заседание отнимает у присутствующих не только время на само совещание, на сборы и расхождение участников, но еще и время на психологическую перестройку. В свое время академик И. П. Павлов подчеркивал, что производительность труда в первый час работы составляет всего 60 % ее в последующие часы.

Практика показывает, что уже за 15–20 минут до начала заседания многие его участники фактически прекращают работать, некоторые лихорадочно спешат закончить свои дела, допуская часто при этом ошибки, брак.

При подготовке к проведению совещаний следует исходить из того, что совещание, помимо сказанного, имеет еще ряд проблем:

- человек может присутствовать на совещании целый час, а те вопросы, которые ему профессионально интересны, обсуждаются 5–10 мин. Например, начальники цехов предприятия будут говорить о напрасно потерянном времени на совещании, если на нем обсуждается проблема взаимоотношения предприятия с банком и другими финансовыми учреждениями;

- люди, которые приходят на совещание, достаточно часто рассматривают его как поле борьбы с внутренними конкурентами за доступ к ресурсам, влияние на вышестоящего руководителя, получение неких привилегий, с помощью которых им легче будет мотивировать работу персонала. Еще более проблематичной становится ситуация в том случае, если, приходя на совещание, некоторые сотрудники стремятся к отстаиванию своих личных целей и интересов. В такой ситуации совещание из конструктивного способа решения проблем превращается в поле конфликтов;

- не иначе как пустую трату времени воспринимают люди совещание, на котором один человек делает, не отрываясь от бумаги, доклад. Затем несколько заранее подготовленных человек выступают «в прениях». Потом все голосуют за подготовленное решение.

Поэтому руководитель должен научиться использовать короткие встречи с людьми (подчиненными или коллегами), которые могут за-

менить собрания, то есть использовать «менеджмент на ходу». Очень много проблем руководитель может решать, общаясь с подчиненными «в коридоре», не собирая их у себя. Помимо этого, возможность прихода руководителя на рабочие места сотрудников дисциплинирует их. Работники стремятся навести порядок на рабочих местах. Поскольку человек чувствует себя весьма неловко, если к нему пришел руководитель, а он не может под его взглядом найти у себя на столе нужные документы.

Однако, несмотря на то, что есть совещания ненужные и неважные, существуют совещания нужные и важные. Иногда действительно проще собрать людей вместе и их о чем-то проинформировать, чем делать это как-то иначе. Иногда совещания нужны как обращение к коллективному разуму, ведь само слово «совещание» происходит от слова «совет». Организуя такое важное и нужное совещание, руководитель должен знать, что внимание участников совещания в разное время будет разным.

Менеджер должен знать слагаемые эффективности проведения деловых совещаний. Их великое множество. Они носят как субъективный, так и объективный характер. Нами предлагаются наиболее значимые слагаемые, которые применительно к управленческой ситуации можно детализировать и конкретизировать.

1. Создание благоприятных условий для коллективной работы и коллективного принятия решения. Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, то необходимо обеспечить коллективный умственный труд присутствующих, т. е. групповую работу. О групповой работе по существу можно говорить в том случае, если результат работы группы: выше результата индивидуального труда лучшего члена группы; лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы. Групповая работа требует специальной подготовки. При физическом труде выражение этих закономерностей является само собой разумеющимся (коллективный труд всегда производительнее), но при умственном достигнуть соответствующего результата значительно сложнее.

2. Начало деловых совещаний в точно назначенное время и сжатые графики работы.

3. Формирование атмосферы непринужденности и деловитости. Атмосфера на совещании прямо зависит от руководителя. Сотрудничеству не способствуют чрезмерная критика, сетования и т. п. Для создания атмосферы непринужденности и деловитости необходимо, что-

бы его участники чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем. Руководитель совещания должен следить, чтобы непринужденность не подавляла деловитость и наоборот. Рассмотрение проблемы неприятного содержания надо оставить на конец совещания (часть людей к тому времени можно отпустить) и сделать это по возможности коротко. Большинство таких проблем надо решать в индивидуальном порядке.

Предпочтительнее, если в начале совещания своими мыслями поделятся менеджеры как специалисты низших уровней управления. Менеджер совещания обязан создавать деловую и в то же время раскрепощенную обстановку, в которой каждый чувствует себя раскованно. Гнет, атмосфера страха и недоброжелательность не способствуют эффективной коллективной работе. Задача совещания – решить проблему, а не найти виноватого. Поэтому свободное и откровенное изложение своих мыслей, а также непринужденность сократят потери на совещании.

4. Эффективная техника ведения записей. Хорошо организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, вносить конкретные предложения и накапливать полезную информацию. Форма записи зависит от характера обсуждаемого вопроса. Если вырабатывается план конкретных действий, то целесообразнее страничку своего делового дневника разделить на три колонки. В первой отмечается фамилия выступающего, во второй – кратко излагается суть предложения, в третьей – записываются фамилии тех, кто поддержал предложение. В итоге у Вас накапливается перечень предложений, из которых можно формировать план, а сама страничка остается резервом идей, которые в данный момент не реализуются, но могут оказаться актуальными в будущем.

5. Обеспечение активности всех участников совещания. Председательствующий должен учитывать так называемый «психологический феномен» и организовать порядок выступлений, при котором очередность будет обратной авторитету и положению выступающего. Это связано с тем, что более молодые сотрудники весьма неохотно высказывают свою точку зрения, особенно тогда, когда она не совпадает с уже высказанным мнением руководителя более высокого ранга. Поэтому иногда неожиданные и нестандартные решения проблем, исходящие от более молодых сотрудников, просто даже не обсуждаются.

Другой способ повысить активность – это требование выступления каждого участника совещания.

6. Обсуждение особых мнений. Как уже отмечалось, одной из га-

рантий успеха совещания является результат, получаемый путем учета мнений всех его участников. Часть мнений и предложений и даже выдвигаемые в ходе совещания проблемы могут оказаться ошибочными. В этом случае руководитель совещания должен кратко объяснить причины ошибочного мнения (никто не должен покидать совещание с чувством, будто его точка зрения правильная, а решение совещания ошибочное).

Вторую, часто большую часть особых мнений составляют такие, которые стремятся расширить или, наоборот, сузить выдвинутое предложение или проблему. Это и есть те особые мнения, которые требуют обсуждения и которые, как правило, являются ценными. Именно они позволяют достигнуть положительных результатов. На совещании нельзя использовать такую форму, как голосование, в противном случае это будет не совещание, а собрание. При обсуждении особых мнений при необходимости можно критиковать точки зрения, подходы к решению проблем, но не людей.

Эффективность (результативность) совещания зависит от следующих факторов: административно-правовых, организационно-технологических, социально-психологических, физиологических и технических.

К административно-правовым факторам относят базирование совещаний на определенных административно-правовых нормах, закрепляющих права, обязанности, ответственность органов управления и отдельных должностных лиц.

Организационно-технологические факторы включают четкую формулировку обсуждаемого вопроса, своевременное доведение повестки дня до участников совещания, состава участников, времени начала и окончания совещания, заблаговременное размножение материалов (информационных, проектов решений и т. п.).

Социально-психологические факторы связаны с личностными особенностями ведущего совещание руководителя (темперамент, эмоции, квалификация и т. п.) и участников совещания.

**Физиологические факторы** – это прежде всего санитарно-гигиенические условия, в которых проводится совещание: кубатура помещения, температура воздуха, освещение, удобство мебели, перерывы на отдых и т. п.

Важным фактором является также продолжительность совещания: наиболее эффективным режимом совещания считается продолжительность 30–40 минут, так как на 40–60-й минуте наблюдается ослабление

внимания участников, на 60–70-й минуте они начинают чаще менять позу, разговаривать, на 70–80-й появляется физическая усталость, на 80–90-й у некоторых наблюдаются признаки депрессии, на 90–100-й минуте появляются симптомы так называемой «отрицательной активности» (возникают локальные конфликты между участниками), может изменяться мнение об обсуждаемой проблеме и на 100–120-й минуте некоторые участники совещания готовы принять любое предложенное решение.

К техническим факторам относят оснащенность участников совещания оргтехникой.

Таким образом, совещание при соответствующем уровне подготовки и проведения является эффективным методом управленческой деятельности, так как в основе принимаемых решений по различным проблемам и вопросам лежат их коллективные обсуждения и рекомендации.

### **3.7. Нормирование управленческого труда**

Под нормированием управленческого труда подразумевается определение научно обоснованных норм затрат труда на выполнение различных видов управленческой деятельности.

Самое четкое распределение труда, наилучшая организация рабочих мест, наиболее совершенные приемы и методы работы недостаточны для организации труда на научной основе, если не определить, сколько времени и работников нужно для выполнения данного объема работы. Определение оптимальной численности необходимо не только в интересах экономии затрат на содержание аппарата управления, но и для того, чтобы ликвидировать дублирование, установить содержание функций для конкретных исполнителей, создать условия для совершенствования организации заработной платы и системы материального стимулирования работников.

Для формирования экономного аппарата управления агропромышленными организациями необходимы обоснованные нормативы штатной численности. Они должны отражать прогрессивные тенденции управления производством, давать возможность правильно определять оптимальный состав и подчиненность управленческого аппарата с учетом конкретных условий каждого предприятия АПК и условий рыночной экономики с социальной ориентацией, разграничивать функции

структурных подразделений и исполнителей, а также обеспечивать наиболее эффективную работу управленческих кадров с наименьшей их численностью.

Нормирование труда руководителей, специалистов и обслуживающего персонала базируется на общих принципах нормирования и имеет много общего с нормированием труда работников, занятых непосредственно в производстве: в частности, способов изучения затрат рабочего времени, выбора исполнителя, техники записи, обработки материалов наблюдений, расчета нормативов и норм времени.

Вместе с тем нормирование труда по управлению сельскохозяйственным производством характеризуется и рядом особенностей. К ним относятся:

1) большая степень самостоятельности управленческого персонала по сравнению с работниками физического труда в пределах установленного распорядка рабочего дня;

2) наличие элементов творческой деятельности, трудно поддающейся непосредственному наблюдению и измерению;

3) сезонность производства, которая обуславливает определенную сложность в планировании и оперативности управления, а также в равномерности загрузки работников по периодам года;

4) большое разнообразие выполняемых одним исполнителем управленческих процессов и незначительной повторяемостью составляющих их элементов и многообразие решаемых производственных задач, вызывающих необходимость в различных видах управленческой деятельности;

5) необходимость использования непрерывно поступающей информации, не позволяющей заранее предвидеть и устанавливать весь комплекс составляющих функций элементов, их четкое содержание и порядок выполнения;

6) большая сложность управленческого труда, которая влечет за собой необходимость принятия в отдельных случаях коллективного решения;

7) трудность определения степени интенсивности труда и отсутствие резко выраженных признаков расхода энергии.

Работа по нормированию труда состоит из следующих этапов:

1. Изучение и анализ содержания и характера труда по функциям управления и профессиям, а также организационно-технических условий, в которых он осуществляется.

2. Определение конкретных целей нормирования, требований к разрабатываемым нормам и выбор методов нормирования.

3. Проектирование или выбор оптимальной технологии выполнения управленческих работ, наиболее полно отвечающей прогрессивным организационно-техническим условиям.

4. Разработка и расчет норм.

5. Апробация разработанных норм и оценка их эффективности, анализ условий, при которых осуществляются управленческие операции, уточнение и корректировка.

6. Внедрение утвержденных норм.

Сложность управленческого труда не позволяет применять для всех видов работ одну методику нормирования. Если затраты труда на выполнение элементарных управленческих функций можно определять с помощью хронометражных наблюдений и расчетов, то нормы управленческих работ, состоящих из разнообразных сочетаний элементов и операций, аналитическим путем получить невозможно. В последнем случае надо сочетать расчетно-аналитические данные со статистическими. Поэтому на практике применяется несколько видов нормативов управленческих работ и соответствующих методик их разработки.

При нормировании различают три группы управленческих работников: выполняющих массовые, постоянно повторяющиеся работы; занятых на мало повторяющихся организационных и других работах; руководящие.

Для первой группы работников устанавливаются нормы выработки (нормы времени), второй – нормы обслуживания и нормы численности и третьей – нормы управляемости.

Нормы управленческого труда представляют собой регламентированные величины затрат времени (необходимой численности) работников определенной квалификации на выполнение одного трудового процесса или функции в целом при организационно-технических условиях и нормальной интенсивности труда.

Они должны:

- отражать современный уровень техники, организации производства и труда, а также передовые методы работы;
- предусматривать различные варианты технологических процессов труда;
- учитывать влияние факторов на продолжительность выполнения трудовых процессов и их отдельных элементов;

- содержать необходимые сведения о технических и организационных условиях рабочего места, на которые они рассчитаны;
- быть удобными для использования в организациях.

Для нормирования труда руководителей, специалистов и технических исполнителей могут применяться следующие виды норм: времени, обслуживания, численности и управляемости.

Нормы времени (нормы выработки) представляют собой затраты времени, установленные на выполнение трудового процесса одним работником управления или их группой при определённых организационно-технических условиях (или установленный объём работы, который должен быть выполнен за рабочий день, смену). Они выражаются в человеко-часах и применяются для нормирования труда работников, выполняющих функции со стабильным объёмом трудовых процессов (машинписные, делопроизводительные, по учёту труда и зарплаты, плано-экономические и др.).

Для разработки этих норм используют отчётно-статистические данные о трудоёмкости работ за прошедшие периоды, а потом корректируют их с помощью хронометражных наблюдений.

Нормы времени рассчитывают тремя способами: по нормативам, по типовым нормам и путём изучения затрат рабочего времени с помощью специальных наблюдений.

При расчётах норм времени по нормативам операции, которые подлежат нормированию, расчленяют на элементы, для каждого из них заранее устанавливают нормативы продолжительности выполнения основной, вспомогательной и подготовительно-заключительной работы, обслуживания рабочего места, а также время краткосрочных перерывов для отдыха. Рассчитывают также трудоёмкость выполнения отдельных работ и общую трудоёмкость всех работ в сфере управления. Необходимую численность управленческих работников на предприятии определяют делением трудоёмкости всех работ на полезный фонд рабочего времени одного работника, исключая потери времени на отпуск, по болезни, выполнение поручений государственных органов и общественных организаций и т. д.

*Норма обслуживания* – это количество работников, хозяйственных подразделений, единиц оборудования, машин, гектаров, голов скота, других объектов управления, которое должно обслуживаться одним работником или их группой (кассир, кладовщик, учетчик, специалист сельского хозяйства).

Например, для главного зоотехника одна штатная единица на организацию, для зоотехников одна штатная единица на каждую 1200 условных голов; в птицеводстве – одна штатная единица на каждые 10000 условных голов; техник по племенному делу – одна штатная единица на организацию, имеющую от 500 до 1500 условных голов племенного скота, свыше 1500 условных голов племенного скота – две штатные единицы. Начальник цеха (бригадир производственной бригады в животноводстве) одна штатная единица на структурное подразделение.

*Норма численности* – это необходимая численность работников, устанавливаемая для выполнения всех трудовых процессов по закреплённым за службой функциям. Например, для выполнения функций, присущих агрономической службе, в организации с условной уборочной площадью 8000 га назначаются три агронома (вместе с главным).

Норма управляемости устанавливается для руководителей предприятий или подразделений и измеряется оптимальным числом работников, непосредственно подчиненных одному руководителю: для директора унитарного предприятия, акционерного общества – числом непосредственно подчиненных ему руководителей подразделений, служб, главных специалистов; для начальников производственных участков, цехов, управляющих отделениями – числом непосредственно подчиненных ему бригадиров, заведующих фермами, специалистов; для бригадиров растениеводческих и животноводческих бригад (ферм) – числом непосредственно подчинённых ему звеньевых, рабочих.

Такими нормами могут быть для руководителя предприятия и его заместителей 5–10 человек, для управляющих отделениями, начальников цехов, производственных участков – 4–8 человек, для бригадиров, руководителей ферм – 20–30 человек.

На структурное подразделение в растениеводстве (животноводстве) одна штатная единица (начальник цеха, участка, бригадир производственной бригады, зав. фермой).

В силу большой сложности и разнообразия управленческого труда нормы времени на выполнение функций управления в сельском хозяйстве не разрабатывались.

Нормы обслуживания, нормы численности и нормы управляемости, применяемые для нормирования труда различных категорий работников управления, могут быть установлены как на функцию (их группу)

в целом без разделения функций на составляющие их элементы, так и по заранее разработанным трудовым нормативам.

Для разработки норм труда специалистов и технических работников сельскохозяйственных организаций могут быть использованы два метода: поэлементный (аналитический) и суммарный (укрупненный), который, в свою очередь, состоит из метода экспертных оценок и статистико-математического метода с использованием приёмов математической статистики.

Метод экспертных оценок заключается в том, что орган, разрабатывающий и утверждающий нормативы (Министерство сельского хозяйства и продовольствия), запрашивает предложения с мест о нормах обслуживания и нормах численности для различных категорий работников управления предприятием, обобщает эти предложения, консультирует их у специалистов соответствующих отраслей. Используя эти материалы, свой личный опыт, а также некоторые статистические данные о фактически сложившихся нагрузках, эксперты разрабатывают проект нормативов обслуживания и численности (в качестве экспертов выступают учёные, работники Минсельхозпрода Республики Беларусь). Затем его рассылают на места для отзывов и апробирования, после получения этих данных проект уточняется, дорабатывается и утверждается в качестве нормативов.

Основные недостатки разработанных экспертным методом нормативов состоят в следующем:

а) нормы не рассчитываются, а определяются экспертами способом аргументирования, что неизбежно связано с ошибками субъективного характера;

б) в качестве нормообразующих факторов часто принимаются не самые существенные, непосредственно определяющие трудоёмкость управленческих работ, а второстепенные, но «общепринятые». Так, в качестве нормообразующего фактора (нагрузочного показателя) для некоторых категорий работников управления в сельхозпредприятиях (экономистов, работников бухгалтерии и др.) принята сумма реализации продукции. Между тем исследования показывают, что этот показатель не прямо, а лишь косвенно, причём очень слабо связан с трудоёмкостью функций управления этих групп работников. В ряде хозяйств это ведёт к неоправданным нормам;

в) для определения численности по категориям работников берётся только один нормообразующий фактор, что не даёт возможности учи-

тывать такие важные факторы, как концентрация, специализация, интенсификация производства, оказывающие существенное влияние на трудоёмкость выполнения функций управления, и дифференцировать в связи с этим нормы для хозяйств с различными условиями.

Статистико-математический метод предусматривает точный расчёт укрупненных нормативов на базе объективных статистических данных. В этих целях из общей совокупности хозяйств, для которых рассчитываются нормативы, отбирают базовые хозяйства – типичные для данной совокупности и в то же время передовые с хорошо организованным управлением. В ряде таких хозяйств, в необходимых случаях, проводят корректировку, совершенствование фактически сложившихся структур и численности аппарата управления.

Должности аппарата группируют по службам, выполняющим однородные функции, для каждой группы определяют нормообразующие факторы, от которых зависит трудоёмкость работ. Затем по базовым хозяйствам собирают данные о численности по группам и показателям нормообразующих факторов. С помощью компьютера делают корреляционный анализ факторов, расчётным путём устанавливают наиболее существенные из них и математическую зависимость численности работников по функции от нормообразующих факторов.

Статистико-математический метод, основанный на корреляционном анализе нормообразующих факторов, имеет ряд преимуществ перед методом экспертных оценок:

а) нормативы устанавливаются расчетным путем на базе хозяйств с хорошо организованным управлением. Это делает нормативы более объективными и достоверными;

б) нормообразующие факторы определяются как логическим, так и расчетным путем;

в) по каждой функциональной группе аппарата учитывается не один, а несколько, причем самых существенных нормообразующих факторов, непосредственно определяющих трудоемкость выполнения функций. Это позволяет дифференцировать нормы обслуживания и нормы численности для хозяйств с учетом концентрации, специализации, интенсификации производства и других важных условий.

Не отрицая целесообразности и необходимости статистического изучения численности аппарата управления, фактических затрат времени на выполнение функций управления, следует, однако, отметить их недостаточность. Для создания более точных и объективных норма-

тивов необходимо применение методов его прямого нормирования, т. е. определения норм времени на выполнение управленческих работ. Этот метод предусматривает определение поэлементных нормативов и норм времени на выполнение отдельных трудовых процессов в качестве исходных данных для расчета штатных нормативов (норм обслуживания, численности, управляемости).

Прямое нормирование управленческого труда принципиально отличается от составления штатных нормативов экспертным или статистико-математическим методом и имеет существенные преимущества перед ними:

- нормы времени являются наиболее точными видами норм, нормативы численности, полученные на их основе – наиболее обоснованными;
- нормируются не функции, а составные их части – виды работ;
- трудоемкость выполнения функций и численность работников по функциям определяется не статистическим путем, а складывается из норм времени на выполнение работ;
- при экспертном и статистико-математическом методах в нормы трудоемкости закладывают функцию в целом со всеми фактически выполняемыми операциями. При определении норм времени в трудоемкость закладывают не все, а лишь необходимые для эффективного управления работы. Таким образом, фиксируется не фактическое состояние дел, а конструируется наиболее рациональное содержание функций.

Как в промышленности, так и в сельском хозяйстве поэлементный метод не нашел еще всеобщего применения. Это связано, прежде всего, с отсутствием четко установленных обязанностей и перечня трудовых процессов, выполняемых отдельными категориями ИТР и служащих, с отсутствием разработанной технологии и организации их выполнения, а также с большой трудоемкостью поэлементного метода.

Суть поэлементного метода заключается в том, что несмотря на большую сложность и разнообразие форм, методов и способов управленческой деятельности ее можно расчленить на более простые составные части, каждая из которых уже не представляется столь сложным образованием, как функция в целом, и поддается более точному описанию и измерению трудоемкости.

Иначе, управленческая функция расчленяется на трудовые процессы или управленческие работы (рис. 3.3).

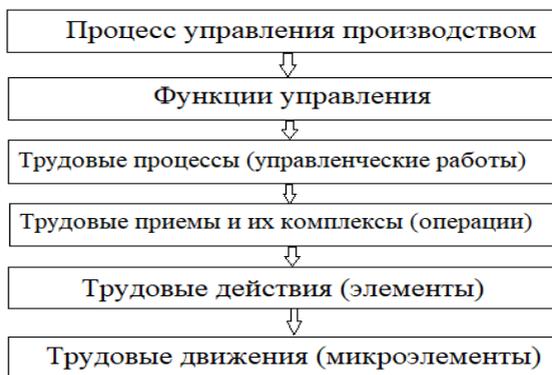


Рис. 3.3. Схема составляющих элементов процесса управления производством

Трудовой процесс представляет собой часть функции, имеющей начало и конец во времени и завершающейся определенным результатом. Трудовой процесс имеет функциональный признак, т. е. по содержанию его можно отнести только к одной функции.

Примерами трудовых процессов (управленческих работ) являются: составление графика технических уходов за тракторами; выдача наряда рабочим; проведение контрольной дойки коров; составление хозяйственных заданий бригадам растениеводства; анализ результатов деятельности животноводческих ферм за месяц и т. п.

Работа-процесс завершается конкретным результатом: составлен и имеется график технических уходов за тракторами, выдан наряд рабочим бригады; проведена контрольная дойка коров; составлены и имеются хозяйственные задания растениеводческим бригадам; проанализированы результаты деятельности животноводческих ферм за месяц и т. п.

Каждая из функций расчленяется на довольно значительное количество трудовых процессов. Так, в составе функций, выполняемых экономической службой хозяйства, 87 трудовых процессов, в составе функций зоотехнического руководства производством – около 100, инженерно-технического руководства – около 200.

Трудовые процессы по управлению производством значительно различаются по продолжительности и общей трудоемкости.

Например, такой трудовой процесс агронома как «контроль за выполнением технологии производства» может достигать 350 чел.-ч в год, а «контроль за качеством готовой продукции» – 25 чел.-ч; для та-

ких работ, как «составление бизнес-плана» требуется в общей сложности 200–400 чел.-ч, при этом бывает занято несколько исполнителей; работа «ежедневная выдача наряда рабочим бригады растениеводства» занимает всего 20–40 мин. Трудовые процессы по управлению производством могут иметь характер ежедневно повторяющихся и разовых. Это обусловлено биологическими особенностями развития растений и животных, технологией производства сельскохозяйственной продукции, сезонностью труда в сельском хозяйстве и другими условиями.

Они подразделяются на трудовые приемы или комплексы трудовых приемов (операции), под которыми подразумеваются самостоятельные технологически однородные, взаимосвязанные и последовательно выполняемые части трудового процесса по управлению производством.

Объектами изучения управленческой деятельности, как правило, являются трудовые приемы или их комплексы, совокупность затрат времени на выполнение которых составляет норму времени на осуществление трудового процесса по управлению производством.

Например, трудовой процесс (работа) «Составление годовых хозяйственных заданий животноводства» по функции технико-экономического планирования можно расчленить на 16 трудовых приемов или комплексов трудовых приемов (операций):

1. Получение и дача инструктажа по составлению хозяйственного задания.
2. Расчет таблицы «Численность работников».
3. Расчет таблицы «Текущий ремонт основных средств производства».
4. Расчет таблицы «Оборот стада животных».
5. Расчет таблицы «Случка и получение приплода».
6. Расчет таблицы «План по откорму и нагулу».
7. Расчет таблицы «Производство продукции».
8. Расчет таблицы «Потребность и затраты на корма».
9. Расчет таблицы «Фонд оплаты и затраты труда».
10. Расчет таблицы «Прочие прямые затраты».
11. Расчет таблицы «Лимит затрат на производство продукции».
12. Контроль за ходом составления заданий, консультации по расчету таблицы.
13. Согласование показателей хозяйственного задания.
14. Проверка правильности расчетов, внесение исправлений.
15. Переписывание хозяйственного задания в бланк в двух экземплярах.

16. Утверждение годовых хозрасчетных заданий бригадам животноводства.

Так же, как и трудовые процессы, трудовые приемы имеют функциональную направленность, начало и конец во времени.

Выполнение трудовых процессов и приемов осуществляется посредством различных конкретных видов деятельности: ведение расчетов, изучение документов, обдумывание, выдача заданий, наблюдение, обсуждение вопроса, согласование. Указанные виды деятельности называются трудовыми действиями. Под трудовыми действиями подразумевается совокупность трудовых движений, выполненных без перерыва одним или несколькими органами человека, имеющие общую цель, но не имеющие технологической законченности. Трудовые действия не имеют функциональной направленности. Одни и те же действия, например, «ведение расчетов на микрокалькуляторах, обдумывание» и другие могут относиться к любому трудовому приему или процессу и любой функции.

Трудовые действия состоят из более мелких действий, так называемых трудовых движений (микроэлементов: поднять руку, взять карандаш, записать цифру, нажать клавишу). Они не имеют самостоятельной цели и приобретают значение лишь в комплексе с остальными трудовыми движениями (табл. 3.1).

Таблица 3.1. **Расчленение функций управления производством на составные элементы**

Элементы управленческой деятельности	Категории работников управления	
	Агрономы	Бухгалтера
Функция	Технологическое обслуживание	Учет труда и зарплаты
Трудовой процесс	Контроль за соблюдением технологии посадки картофеля	Составление расчета зарплаты
Комплекс трудовых приемов	Определение качества посадки картофеля	Расчет одного вида начислений
Трудовые приемы	Определение глубины заделки клубней	Обсчет первичного документа
Трудовые действия	–	Проведение одного арифметического действия (сложение, вычитание, умножение или деление)
Трудовые движения	–	Запись одной цифры

Расчленение функций управления на составляющие элементы и всестороннее их изучение позволяет включать в нормативную трудоемкость функции не все, а лишь необходимые для эффективного управления трудовые процессы, что ведет к наиболее рациональному содержанию выполняемой функции.

На современном этапе нормирования труда работников управления изучение действий, движений и более мелких элементов управленческой деятельности не представляется возможным. Оно будет востребовано при применении в сельскохозяйственном производстве методов микронормирования.

Численность руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала на сельскохозяйственных предприятиях определяют их руководители исходя из экономической целесообразности. При этом в основу должны быть положены штатные нормативы, утвержденные Министерством сельского хозяйства и продовольствия республики Беларусь.

В основу определения штатной численности должны быть положены обобщенные показатели, выраженные в соответствующих переводных коэффициентах и характеризующие объемы работ: для агрономов – условная уборочная площадь; для зоотехников и ветеринаров – условное поголовье скота; энергетиков – условные единицы электроустановок и количество потребляемой энергии; инженеров-механиков – наличие физических тракторов, автомобилей, самоходных машин и комбайнов, землеройной техники; службы капитального строительства – объем строительно-монтажных работ, выполняемых хозяйственным способом; службы материально-технического снабжения и сбыта – объем реализации продукции в условных единицах; служб бухгалтерского учета, комплектования и подготовки кадров, экономистов по труду – среднесписочная численность работников, для бухгалтерии дополнительно – сумма реализации продукции.

Сельскохозяйственные предприятия, успешно ведущие производство, при производственной необходимости могут дополнительно вводить другие должности административного и обслуживающего персонала, не предусмотренные указанными примерными штатами и штатными нормативами руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала для предприятий сельского хозяйства.

При формировании штатной численности управленческого персонала следует учитывать возможность и необходимость совершенствования структуры управления сельскохозяйственных организаций. Ра-

ционализация структуры должна обеспечить ее упрощение, сокращение штатов и удешевление аппарата управления. Одним из направлений такого совершенствования является улучшение организации труда работников управления на основе расширения их должностных обязанностей, в том числе за счет совмещения должностей и увеличения объемов работ, выполняемых одним работником.

В процессе совершенствования организации труда, внедрения технических средств, проведения мер по увеличению объема выполняемых работ, сокращению численности персонала возможно расширение круга обязанностей работников.

В этих случаях работнику может быть поручено выполнение обязанностей других должностей, родственных по содержанию и равных по сложности работ, выполнение которых не требует других специальностей и квалификаций, а также изменения должностного наименования».

Совмещение должностей – одна из форм выполнения установленного объема работ с меньшей численностью управленческого персонала. Под совмещением должностей понимается выполнение наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительной работы по другой должности.

При определении штатной численности административно-управленческого персонала и управленческих затрат следует учитывать следующие направления их оптимизации.

1. Совершенствование внутреннего организационного устройства и структуры управления. Рациональная структура должна иметь оптимальное количество ступеней, обеспечивать, наиболее целесообразное распределение функций между всеми службами и работниками управления, давать возможность оперативно принимать и доводить решения до исполнителей, организовывать своевременное их выполнение и контроль. Формирование структур управления предприятий должно осуществляться с учетом требований рынка и реформирование их в рыночные структуры.

2. Необходимо совершенствовать состав и расстановку руководящих работников и специалистов. Использовать практику введения не освобожденных руководителей первичных подразделений.

По возможности технологические специалисты должны входить в штат внутрихозяйственных подразделений. Следует шире практиковать делегирование функций подчиненным работникам и специалистам. Внутрихозяйственные подразделения свои отношения с центральным аппаратом хозяйства должны строить на коммерческой основе.

3. Работу по реформированию хозяйств необходимо вести в направлении повышения мотивации труда как работников массовых профессий, так и административно-управленческого персонала, укрепления дисциплины труда. Это позволит сократить контрольные функции руководящих работников и специалистов, затраты на которые в структуре их рабочего времени занимают значительный удельный вес.

4. При подготовке и переподготовке руководителей и специалистов следует особое внимание уделить вопросам совершенствования управления на принципах менеджмента, вопросам стиля и этики служебных отношений.

5. С целью повышения эффективности труда руководителей и специалистов необходимо усилить работу по обеспечению их труда современными технологическими средствами управления и компьютерами.

Кроме перечисленных условий при определении штатной численности административно-управленческого персонала в предприятиях перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию и обслуживающих сельское хозяйство Республики Беларусь следует руководствоваться Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 09.03.2004 г. № 25 «Об утверждении рекомендаций по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников аппарата управления с учетом изменений и дополнений на 1 января 2014 года. В этом постановлении предлагаются рекомендации по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников управления коммерческих организаций государственной формы собственности и организаций с долей собственности государства в их уставных фондах более 50 %. Практически почти все предприятия, перерабатывающие сельскохозяйственную продукцию и обслуживающие сельское хозяйство относятся к организациям с долей собственности, превышающей 50 % принадлежащей государству.

Следует отметить, что к аппарату управления организации относятся руководители, специалисты и другие служащие, осуществляющие функциональное управление всеми сторонами деятельности организации в целях обеспечения выполнения стоящих перед ней задач.

В численности работников аппарата управления не учитываются руководители, специалисты и другие служащие, непосредственно занятые в процессе производства и состоящие в штате внутрипроизводственных структурных подразделений организации (участок, цех, производство и др.), а также научно- и нормативно-исследовательских,

конструкторских, проектных, технологических, метрологических подразделений, подразделений социологии и психологии труда.

Отнесение к категории руководителей, специалистов и других служащих, как уже отмечалось, производится в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих», утвержденным Постановлением Министерства труда и социальной защиты РБ от 22 сентября 2009 г. № 125 по кодам категории: руководители – код категории 1; специалисты – код категории 2; другие служащие – код категории 3.

При определении содержания работы аппарата управления организации, следует исходить из комплекса функций управления, необходимых для обеспечения деятельности организации в целом по выполнению установленных параметров и заданий социально-экономического развития на основе эффективного использования трудовых, финансовых и материальных ресурсов.

Примерная структура аппарата управления – это установленная схема взаимодействия и координации между подразделениями и работниками организации, состоящая из уровней управления, функциональных структурных подразделений и (или) отдельных должностей руководителей, специалистов, других служащих с указанием их численности и подчиненности.

Штатная численность работников аппарата управления – это экономически обоснованная потребность в работниках, рассчитанная по нормативу численности с учетом направлений деятельности организации и установленных для нее параметров социально-экономического развития.

Штатный норматив численности работников аппарата управления. Это установленное соотношение численности работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения управленческих функций или объема работ в конкретных организационно-технических условиях, к общей численности работников организации (удельный вес численности работников аппарата управления в общей среднесписочной численности работников).

Под структурным подразделением аппарата управления организации понимается официально выделенная обособленная его часть, выполняющая одну или несколько функций, либо часть функции управления, возглавляемая руководителем.

При определении численности аппарата управления необходимо

определить состав функций управления в соответствии со сложившимся разделением труда служащих, деятельность аппарата управления может быть разделена на отдельные функции управления.

При разработке структуры и нормативов рекомендуется выделять следующие укрупненные функции управления: общее руководство; развитие и техническая подготовка производства: совершенствование конструкций, технологии, организации производства и т. д.; экономические функции: прогнозирование, планирование, анализ финансово-хозяйственной деятельности; организация оплаты труда работников; бухгалтерский учет и финансовая деятельность; техническая политика: научно-техническое развитие, стандартизация, сертификация, контроль качества, охрана труда и др.; управление персоналом: комплектование кадров, подготовка и переподготовка кадров и др.; маркетинг, материально-техническое обеспечение и сбыт; управление делопроизводством и хозяйственным обслуживанием и др.

Разукрупнение или объединение управленческих функций может быть осуществлено организациями исходя из специфических особенностей производства, целесообразности и объективности определения численности служащих.

При разработке нормативов рекомендуется учитывать следующие основные факторы: общая численность промышленно-производственного персонала; численность рабочих; количество структурных подразделений; номенклатура выпускаемой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ); общее количество поставщиков и потребителей; количество единиц установленного оборудования; общее количество рабочих мест; сменность работы организации и др.

Министерствами, государственными комитетами, комитетами при Совете Министров Республики Беларусь, государственными организациями, подчиненными Правительству Республики Беларусь, облисполкомами, Минским горисполкомом на согласование представляется структура в виде схемы, которая в равной мере распространяется на все подчиненные организации.

На основе согласованной структуры рекомендуется разрабатывать типовые схемы управления по подотраслям и группам организаций, объединенных по определенным видам деятельности, типам и объемам производства (работ, услуг) и т. д.

При разработке структуры рекомендуется учитывать следующие нормы управляемости: управление как самостоятельная служба созда-

ется при численности работников в ее штате не менее семи человек (включая должность руководителя); отдел создается при численности работников в его штате не менее четырех человек, включая должность руководителя; сектор (бюро, группа) создается при численности работников в его штате не менее трех человек, включая должность руководителя; должность менеджера вводится при осуществлении управленческих функций по одному из видов деятельности и руководству подчиненными работниками не менее двух.

При необходимости в составе структурных подразделений с учетом вышеназванных норм управляемости могут создаваться: в управлении (службе) – отделы, секторы (бюро, группы); в отделе – секторы (группы).

Должность генерального директора вводится в том случае, если организация имеет в своей структуре дочерние предприятия, обособленные подразделения (филиалы и представительства) и общую численность работников не менее одной тысячи человек.

Количество заместителей руководителя организации устанавливается в зависимости от количества осуществляемых видов и направлений деятельности, структурных подразделений, списочной численности работников и выполняемых функций.

При установлении наименования должности заместителя руководителя организации не рекомендуется применять наименования «Директор коммерческий», «Директор по производству», «Директор технический», «Финансовый директор» и др.

Должность главного специалиста (за исключением главного инженера, главного бухгалтера) вводится в том случае, если работником выполняются управленческие функции и ему подчиняются структурные подразделения по соответствующему направлению деятельности организации.

Должность заместителя начальника структурного подразделения вводится при численности работников в его штате из расчета не менее пяти человек, подчиненных одному заместителю.

Численность работников аппарата управления рекомендуется устанавливать в размерах, не превышающих 15 % от общей среднесписочной численности работников организации. При этом представляется информация о численности работников в разрезе подотраслей и групп организаций. Дифференциация указанного норматива по конкретным организациям осуществляется органом государственного управления, в подчинении которого находится организация.

## Тема 4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

- 4.1. Планирование персонала.
- 4.2. Маркетинг и лизинг персонала.
- 4.3. Развитие персонала.
- 4.4. Формирование резерва персонала.
- 4.5. Деловая карьера.
- 4.6. Управленческая команда и ее формирование
- 4.7. Ролевая структура управленческой команды
- 4.7. Оценка персонала.
- 4.8. Высвобождение персонала.

### 4.1. Планирование персонала

*Планирование персонала* является внутриорганизационным процессом, в ходе которого оценивается потребность предприятия в персонале и определяются мероприятия по её обеспечению.

*Определение потребности в персонале* представляет собой первоначальную стадию планирования персонала. Целью определения потребностей является текущее и будущее кадровое обеспечение предприятия, которое состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимой для достижения целей организации.

Наиболее важными при определении потребности в персонале являются такие категории, как *явочный и списочный состав (или явочная и списочная численность) персонала*:

в *явочный состав* включаются все работники, явившиеся на работу; в *списочный состав* помимо явившихся на работу, включаются ещё не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различного рода отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т. п. Как правило, списочная численность превышает явочную на 5–10 %. Величина этого превышения устанавливается, исходя из имеющихся статистических данных предприятия и зависит, прежде всего, от демографического состава персонала и условий труда. Если в составе персонала преобладают женщины и люди пожилого возраста, а условия труда не являются благоприятными, то разрыв между явочным и списочным составом будет большим, чем на аналогичных предприятиях с иным демографическим составом.

*Потребность организации в персонале* возникает под воздействием многообразных факторов, которые подразделяются на внутренние (внутриорганизационные) и внешние факторы.

*К внутренним факторам можно отнести:* цели организации;

движение персонала (увольнения, выходы на пенсию, декретные отпуска, временная нетрудоспособность); регулирование рабочего времени и отпусков (продолжительность смены, дополнительные отпуска); применяемые технология и организация труда, уровень технической оснащённости; профиль квалификации сотрудников; удовлетворение потребностей и интересов сотрудников, влияющих на производительность труда.

Эти факторы могут вызывать как увеличение, так и уменьшение потребности в персонале. Для выявления характера их действия изучаются планы предприятия в области маркетинга, финансов, производства. Специалисты служб управления персоналом координируют свою работу с руководителями и специалистами соответствующих подразделений. При планировании потребности в персонале также производятся анализ и оценка структуры и динамики персонала, оценка содержания основных документов, регламентирующих работу персонала.

*К внешним факторам относят* те, которые оказывают непосредственное влияние на состояние рынка труда как источника рабочей силы. Их можно разделить на экономические (темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения), технологические (научно-технический прогресс, технологические изменения в производстве, появление новых продуктов, изменение конъюнктуры рынка), правовые (смягчение или ужесточение государственной политики в области трудового законодательства, налогового режима, системы социального страхования).

В процессе планирования анализируются такие *количественные и качественные характеристики персонала* организации, как списочная численность; среднегодовая численность; явочная численность; коэффициент выбытия (текучести); возрастная и половая структуры коллектива; квалификационная структура; соответствие квалификации кадров профилю работы и др.

*Количественная потребность в персонале* – это потребность в определенном числе работников разных специальностей. При определении данной потребности используются следующие подходы: расчёт численности персонала на основе данных о трудоёмкости рабочего процесса; расчёт численности работников по нормам обслуживания; расчёт по рабочим местам и нормативам численности; метод экспертных оценок, когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы или группой экспертов).

*Качественная потребность в персонале* – это потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалифи-

кации. При определении качественной потребности могут быть использованы:

- профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации;
- анализ положений об отделах, должностных инструкций и описаний рабочих мест;
- штатное расписание подразделений организации.

Необходимость *планирования персонала* определяется двумя причинами:

сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;

излишний персонал не может всё время эффективно применяться на предприятии.

*Планирование персонала включает в себя два аспекта:*

разработка мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;

разработка мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

Процесс планирования персонала базируется на *ряде принципов*, т. е. правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления:

участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом по персоналу уже на самых ранних этапах его составления;

непрерывность планирования персонала, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учётом перспектив, а также того, чтобы очередные планы базировались на предшествующих, учитывали результаты их выполнения, т. е. соблюдалась определённая преемственность;

гибкость планирования персонала, подразумевающая возможность постоянного внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения или их пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;

согласование планов по персоналу в форме координации (по горизонтали – между подразделениями одного уровня) и интеграции (по вертикали, между выше- и нижестоящими уровнями);

экономичность, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением.

По срокам выполнения планы принято делить на: краткосрочные (до 1 года); среднесрочные (1–5 лет); долгосрочные (свыше 5 лет).

Временные перспективы планирования персонала состоят в тесной

связи с *дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов планирования персонала*. Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочный период, осуществляется на верхнем уровне управления организацией и является частью стратегических планов предприятия. Тактическое планирование определяется ходом реализации стратегических планов, преобразовывая их в подробные документы, служащие основой практической деятельности. Осуществляется тактическое планирование руководителями как высшего, так и среднего звена управления.

Основой для планирования персонала является его фактический состав, который не является постоянным. *Изменения состава персонала* можно рассматривать с двух сторон. Во-первых, по характеру изменений их можно разделить на поступления, оттоки и перемещения. Во-вторых, по субъекту инициирования изменений их можно разделить на автономные, которые инициируются самим персоналом и инициируемые руководством предприятия.

**Планирование персонала** включает в себя следующие аспекты: определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации; планирование набора персонала; планирование высвобождения персонала; планирование использования персонала; планирование развития персонала; планирование затрат на персонал.

Процесс планирования находится своё логическое завершение в плане.

*Планом* называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации и отдельных сторон её деятельности (в данном случае – персонала) в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и её отдельными подразделениями в соответствующей сфере; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

*По срокам выполнения планы* принято делить на долгосрочные (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; среднесрочные (1–5 лет), выполняемые в виде различного рода программ; краткосрочные (до 1 года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и др. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

*По характеру выделяются следующие планы и программы по персоналу* – привлечения, высвобождения, эффективного использования; продвижения кадров, замещения штатных должностей; введения в должность, адаптации, карьеры, развития обучения и повышения квалификации персонала; повышения заработной платы и иных выплат; изменения методов кадровой работы; финансирования соответствующих мероприятий. Для текущей кадровой работы основным является

план работы с персоналом. *Этапы планирования и развития персонала в организации* приведены на рис. 4.1.

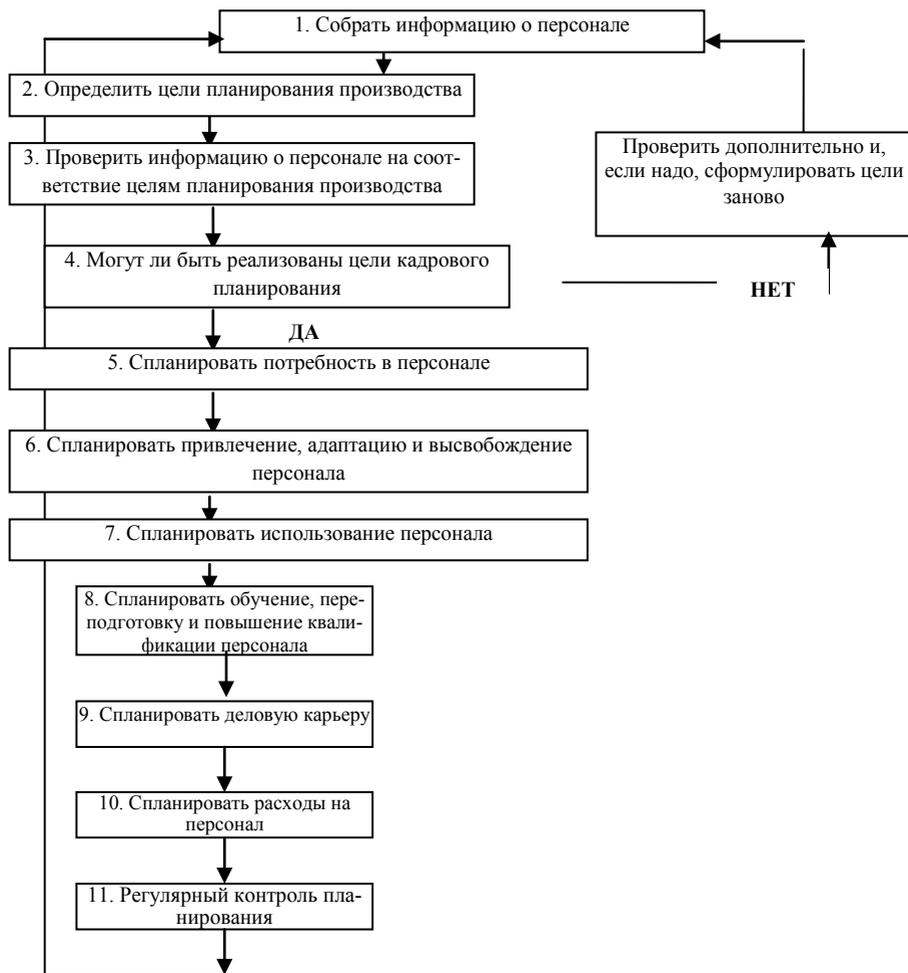


Рис. 4.1. Этапы планирования и развития персонала

## 4.2. Маркетинг и лизинг персонала

*Маркетинг персонала* – вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательский подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 70-х гг. В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

*Первый принцип* предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под *маркетингом персонала* в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к организации. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

*Второй принцип* предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач персонал-маркетинга заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле *маркетинг персонала* предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Задача маркетинга персонала (или «персонал-маркетинга») – владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребно-

сти в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга.

В современной теории и практике менеджмента персонала сформировалось два подхода к понятию маркетинга персонала. *Согласно первому подходу, маркетинг персонала* – это определённая философия отношения к собственному персоналу (как существующему, так и будущему) со стороны предприятия. При этом каждый работник рассматривается как клиент предприятия, сотрудничая с которым предприятие может разрешить некоторые свои проблемы, а работник получает возможность удовлетворить собственные потребности и интересы.

*Согласно второму подходу, маркетинг персонала* – это практическая деятельность (функция) служб управления персоналом предприятия по оперативному покрытию потребностей в персонале на основе имеющейся информации о состоянии персонала предприятия и рынка труда. Эти два подхода не противоречат, а дополняют друг друга и при этом первый служит методологической базой другого.

В управленческой функции маркетинга персонала можно выделить следующие **основные задачи**:

- определение затрат на привлечение и развитие персонала – их можно разделить на единовременные (оплата договорных отношений с учебными заведениями, государственными и негосударственными структурами по подбору и подготовке персонала);

- инвестиции в оборудование новых и переоборудование существующих рабочих мест;

- в развитие социальной инфраструктуры и в обучение персонала) и текущие (затраты на сбор и анализ информации о рынке труда; затраты на рекламу, привлекающую персонал на предприятие;

- представительские расходы специалистов маркетинговой службы; затраты на оплату труда и различные социальные выплаты);

- выбор путей покрытия потребности в персонале – внешний и (или) внутренний рынок труда;

- распространение знаний о маркетинге персонала среди руководителей предприятия;

– участие в создании и поддержании информационной сети, позволяющей выявлять спрос и предложение, степень конкуренции на рынке рабочей силы, предпочтения работодателей.

Поиск работников предполагает использование возможностей рынка труда. Он представляет собой сферу формирования спроса и предложения на рабочую силу, структурирован и неоднороден. *Рынок труда* подразделяется на:

*внутренний*, который существует внутри организации и представляет собой систему социально-трудовых отношений, ограниченных рамками одного предприятия, внутри которой назначение цены (заработной платы) рабочей силы и её размещение определяются административными правилами и процедурами;

*внешний*, который находится за пределами организации и для него характерна межорганизационная мобильность рабочей силы.

Для привлечения кандидатов на вакантную должность организация может использовать методы поиска внутри организации или привлекать кандидатов со стороны. Каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки.

Предпочтение поиску новых работников на *внутреннем или внешнем рынке труда* обычно зависит от особенностей ситуации. Так, поиск внутри организации предпочтителен с точки зрения этики, поскольку дает возможность продвинуться по карьерной лестнице заслуживающим того сотрудникам, а также перераспределить персонал в соответствии со склонностями и способностями людей. Вместе с тем такой метод препятствует притоку новых взглядов и идей извне. Поиск вне организации зачастую требует более высоких затрат на привлечение кадров, но вместе с тем предоставляет более широкие возможности выбора.

***Основными источниками информации для разработки маркетинговых мероприятий*** в области персонала являются аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости; информационные сообщения центров занятости; специализированные издания, посвященные вопросам управления персоналом и занятости населения; рекламные материалы других предприятий и организаций; проведение совместных мероприятий с учебными заведениями; учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях и различных центрах обучения.

***Источники набора персонала*** можно условно разделить на две большие группы: внешние и внутренние.

К *внешним источникам* набора относятся: кадровые агентства; биржи труда; личные связи и рекомендации; профориентационные мероприятия среди учащихся колледжей и студентов старших курсов вузов; центры профессиональной подготовки работников; переманивание специалистов из других компаний; самостоятельный поиск на внешнем рынке труда посредством анализа банка резюме в Интернете, прессе и др.

*Внутренним источником* набора персонала является кадровый резерв организации.

**Реклама о приёме на работу** играет роль самостоятельного источника для привлечения необходимых организации кандидатов на вакантные должности. В этой связи очень важными оказываются принципы составления рекламных объявлений. Если организация ориентирована на эффективный результат с минимально возможными затратами, сообщаемая в объявлении информация должна быть ясной, чётко выверенной и не содержать обещаний, которые организация не сможет выполнить. Иначе она столкнётся с такими проблемами:

службе управления персоналом придётся работать с большим числом кандидатов, отсеивая и тех, чьи ожидания заведомо не могут быть удовлетворены;

если такие кандидаты не будут отсеяны в ходе отбора, то велика вероятность, что они уволятся, обнаружив, что организация не может удовлетворить их ожиданий.

Рекламные объявления о приёме на работу должны содержать следующие виды информации: о предприятии, предлагающем работу; о содержании самой работы; о важнейших требованиях, предъявляемых к кандидату; о льготах и поощрениях; информацию о том, куда и к кому обращаться.

Реклама вакансий осуществляется через средства массовой информации, интернет, путем участия в ежегодных ярмарках вакансий.

Маркетинговую деятельность в области персонала можно рассматривать как *последовательность взаимосвязанных этапов*, основными из которых являются:

поиск и выбор источников информации для маркетинговой деятельности;

анализ внешних и внутренних (по отношению к предприятию) факторов, которые влияют на обеспеченность потребности в персонале и определяют направления маркетинговой деятельности;

разработка маркетинговых мероприятий в области персонала (формирование планов маркетинга персонала);  
реализация намеченных мероприятий.

При оптимизации функционирования рабочих мест специалисты предлагают использовать гибкие формы занятости работников – наем по срочным трудовым договорам, сверхурочные работы, совмещение профессий, внутреннее совместительство, режимы неполной занятости, лизинг персонала.

Суть **лизинга персонала** в том, что предприятия ограничивают штатную численность специалистов на постоянной основе, привлекая по необходимости специалистов (бухгалтер, экономист, ветеринар и других специалистов), а также рабочие кадры на неполный рабочий день через рекрутинговые компании (кадровые агентства по подбору персонала) или привлекают персонал сторонних организаций. Данную модель трудовых отношений целесообразно использовать для тех организаций, которые из-за ряда ограничений (производственные мощности, объем производства, рынки сбыта) не могут увеличить штатную численность работников.

Преимуществами использования лизинга персонала для организаций являются:

возможность быстрого подбора необходимого предприятию персонала при увеличении объемов производства;

снижение кадрового документооборота, так как персонал не вводится в штат предприятия;

возможность временной замены работника, находящегося в отпуске по нетрудоспособности или в отпуске;

возможность прекращения договора с агентством по подбору (лизингу) персонала при снижении объемов производства без необходимости сокращения работников.

На маркетинговую деятельность и лизинг влияют внешние и внутренние факторы.

Под **внешними факторами**, влияющими на процесс отбора персонала, понимаются условия, которые предприятие не в состоянии изменить, но которые оно вынуждено учитывать в своей деятельности. К ним относятся:

ситуация на рынке труда, которая определяется общеэкономическими и демографическими процессами в том регионе, где находится сельскохозяйственное предприятие. Основными маркетинговыми характеристиками рынка труда являются спрос на персонал и предложение персонала;

развитие знаний общества о продукции, технологии ее изготовления, которые определяют направления изменений характера и содержания труда, что, в свою очередь, формирует требования к специальностям и квалификации работников, процедурам их обучения;

особенности преобладающих потребностей населения в том регионе, где работает предприятие, что позволяет определить мотивационные механизмы управления потенциальными сотрудниками;

существующее законодательство в области трудовых отношений и его возможные изменения;

политика, проводимая в отношении персонала, где требуются специалисты того же профиля, что и на данном предприятии. Знание этой политики способно помочь в выработке более грамотной политики по привлечению необходимых кадров.

Под **внутренними факторами** понимаются такие, которые предприятие в значительной мере может контролировать и на которые может оказывать воздействие. Основными из таких факторов являются:

миссия организации и её стратегические цели, которые можно рассматривать как ориентиры при выработке политики в отношении персонала;

финансовые ресурсы, которые предприятие может затратить на проведение маркетинговых мероприятий. Зачастую это является сдерживающим фактором, сужающим число альтернатив при выработке маркетинговых мероприятий;

кадровый потенциал предприятия, который определяет совокупные возможности коллектива и возможности покрытия потребности в персонале за счёт внутренних источников с учётом повышения квалификации и переквалификации персонала.

### **4.3. Развитие персонала**

В современных условиях освоения и внедрения инноваций роль человека принципиально меняется. Человек – главный ресурс, от которого зависит эффективность деятельности организации. Поэтому центральной задачей управления персоналом в современной организации является эффективное использование и непрерывное **развитие персонала**. Крупные фирмы инвестируют значительные средства в развитие персонала (до 10 % фонда заработной платы), так как результатом такого развития является повышение производительности труда, сокращение текучести, улучшение морально-психологического климата.

**Развитие персонала** – это совокупность организационно-экономических мероприятий в сфере обучения и переподготовки работников, стимулирование творчества и создание условий для саморазвития. Этот процесс обусловлен необходимостью приспособления к изменениям окружающей среды.

**Развитие персонала** включает: выработку стратегии, прогнозирование потребности в кадрах соответствующей квалификации, профориентацию, планирование карьеры, обучение, тренинги, самообразование, работу с кадровым резервом, формирование организационной карьеры, совершенствование личных качеств.

Выделяют следующие направления развития персонала: общее и профессиональное.

**Общее развитие** означает формирование у людей широкого кругозора, полное раскрытие личного потенциала и способностей.

**Профессиональное развитие** состоит в подготовке сотрудников и выполнении новых производственных функций, занятии более высоких должностей, решении новых задач. Важной формой развития является профессиональное обучение, цель которого – обеспечить организацию достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Совокупность учебных мероприятий включает долговременные программы, разовые семинары, учебно-информационные беседы с руководителем, учебную практику, самообразование.

Многие корпорации разрабатывают свою систему обучения, которая включает обучение на рабочем месте, в специализированных классах для рабочих кадров, школах повышения квалификации инженерного персонала, филиалах ВУЗов, бизнес-центрах.

Применяют **пять базовых моделей обучения**:

обучение без отрыва от производства в специализированных учреждениях;

обучение в специализированных учебных заведениях с отрывом от производства;

самостоятельное обучение с аттестацией в специализированных учреждениях;

самообразование без аттестации;

обучение на рабочем месте.

Крупные корпорации стремятся организовать комбинированное обучение персонала, используя достоинства каждой из базовых моделей.

Выделяют несколько программ обучения, среди которых: обучение для вновь принятых, подготовка специалистов для занятия управленческих должностей, переподготовка для получения новой специальности, повышение квалификации при сохранении должности, расширение знаний в смежных областях, психологический тренинг, обучение через ответственные поручения, стажировка в различных отделах фирм, заграничные стажировки, привлечение к семинарам и конференциям.

Обучение важно как для организации, так и для самого работника.

**Мотивация обучения** достигается различными мерами, среди которых:

- создание благоприятной обстановки при обучении;
- поощрение обучаемых за результаты обучения;
- использование оценок обучения при выборе кандидатов на повышение по должности;
- увязка размера оплаты труда с уровнем образования;
- использование специальных доплат за особые знания.

Кроме того, **развитие персонала** включает проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации. Такие мероприятия могут быть индивидуальными или групповыми, проводиться на рабочем месте или специализированно, ориентированными на развитие общих или специфических навыков и умений.

В последние десятилетия в развитых странах доминирует **концепция непрерывного развития**. В соответствии с ней каждый человек должен постоянно развиваться в течение всей своей трудовой жизни, и для этого должны быть созданы условия в обществе и непосредственно на предприятии, где он работает. Речь идет о предоставлении работникам равных возможностей в продвижении по службе, в профессиональном росте. Причем возможности должны быть предоставлены всем желающим, поскольку это способствует повышению эффективности в работе, гибкости управления, улучшению морального климата. Долговременные программы предусматривают существенный рост уровня знаний персонала и реализуются в течение длительного периода.

**Цели развития персонала:**

- повышение квалификации с целью освоения производства новой продукции (работ, услуг), эффективного использования средств труда;
- подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;
- раскрытие способности к коммуникациям, работе в группе;

осознание возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной дисциплины;

точное выполнение действий, обеспечивающих безошибочную работу на любом уровне;

формирование ответственности как системного качества сотрудника;

самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Успешное развитие персонала обусловлено рядом факторов: знаниями, возможностями, поведением работников. Знания являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала. Возможности подразумевают условия использования полученных знаний. Развитие также невозможно без учета особенностей поведения, взаимоотношений, коммуникаций.

Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями, называется **системой развития персонала** данной организации. Эту систему образуют: элементы развития кадрового потенциала (ротация, профессиональная карьера, замещение должностей); элементы развития личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации); информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образовательные услуги внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала).

**Профессиональная ориентация** – оказание помощи в профессиональном самоопределении личности в соответствии с ее способностями и с учетом рынка профессий, а также задачами формирования конкретных профессиональных качеств.

Профориентация преследует в основном две цели:

во-первых, помочь оптимальному выбору профессии;

во-вторых, оказать помощь каждому молодому человеку в выборе такой работы, которая давала бы ему наибольшее творческое, моральное и материальное удовлетворение.

Центральное место в работе по профессиональной ориентации отводится школе. Можно выделить *три этапа профессиональной ориентации*: подготовительный, основной и завершающий. Подготовительный этап включает в себя профессиональное просвещение учащихся, которое проводится в течение всего периода обучения школьников, при этом меняются только его формы. На этом этапе также проводится изучение личности школьников, их задатков, склонностей.

Можно выделить четыре *функции профориентации*, которые определяются ее целями:

*социальная функция* профессиональной ориентации предполагает процесс усвоения человеком определенной системы знаний, норм, ценностей, позволяющих им осуществлять свою социально-профессиональную деятельность;

*экономическая функция* означает улучшение качественного состава рабочей силы, повышение удовлетворенности работника содержанием труда, повышение профессиональной активности и производительности труда, экономию рабочего времени;

*медико-физиологическая функция* – это реализация требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам, необходимым для выполнения той или иной профессиональной деятельности.

*психолого-педагогическая функция* – это, прежде всего, выявление и формирование интересов, склонностей, способностей учащихся, помощь им в поиске призвания, выборе такой профессии, которая соответствовала бы индивидуальным особенностям личности, ее потенциальным возможностям.

***Адаптация*** – приспособление личности, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. Различают социально-психологическую, психофизическую и социально-организационную адаптации.

*Социально-психологическая адаптация* персонала представляет собой процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив. Основными моментами здесь являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации. Новые сотрудники должны понять свою роль в служебной иерархии, усвоить ценности компании и требуемые навыки поведения. Адаптации нового работника всегда способствует прикрепление наставника. Она происходит быстрее там, где есть активные контакты между новыми работниками и представителями служб управления персоналом.

*Психофизиологическая* – приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в структурном подразделении и т. п.). Она во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма и действующих факторов (температура, освещенность, вибрация, шум и т. п.);

*Социально-организационная* – приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие и рекреационно-творческие аспекты.

Одним из главных направлений управления развитием персонала в практике предприятий выступает профессиональное развитие.

***Профессиональное развитие*** – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека. Оно требует значительных усилий со стороны кандидата, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами здесь могут быть желание поскорее освоить новую работу, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более конкурентоспособным на рынке труда.

Другим важным направлением развития персонала является ***обеспечение служебного роста сотрудника и управление этим процессом***. Стремление хорошего специалиста к приобретению более высокого статуса, к раскрытию своих способностей, к материальному благополучию должно обеспечиваться на предприятии планированием деловой карьеры, продвижением по службе.

***Профессиональное обучение персонала*** предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления и включает получение новых знаний по базовой специальности работника; повышение квалификации; переподготовку персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Существуют ***две основные формы обучения***: на рабочем месте и с отрывом от производства – в учебных заведениях (различного рода центры, семинары, курсы и др.). При достаточном запасе теоретических знаний, полученных в учебном заведении, вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, чем на различных специальных курсах, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе её выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Однако такое обучение требует тщательного отбора инструкторов и наставников.

В зарубежных компаниях в отношении сотрудников, нуждающихся в многосторонней квалификации, применяется такой метод подготов-

ки на рабочем месте, как **ротация**, т. е. последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях. Считается, что ротация оказывает положительное воздействие на работников, помогает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности.

Работники могут заниматься также **самообучением** путём знакомства с соответствующей литературой, дополнительными инструкциями; наблюдения и анализа своих действий и работы окружающих; выполнения постоянно усложняющихся заданий.

**Квалификация** – это комплексная характеристика, позволяющая определить уровень компетентности, профессиональный уровень, управленческий потенциал деловых и личностных качеств. Это совокупность профессиональных навыков, профессионально важных качеств и знаний. **Повышение квалификации** – это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности) и навыков.

**Потребность организации в повышении квалификации её сотрудников** обусловлена изменениями во внешней и внутренней среде; усложнением процесса управления; освоением новых видов и сфер деятельности.

**Повышение квалификации кадров должно быть** комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

Современные программы повышения квалификации имеют **цель** научить работников самостоятельно мыслить, решать комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и побуждают стремление учиться дальше.

**Планирование повышения квалификации** основывается на данных анализа потребности в обучении, этапами которого являются:

определение основных требований к исполнителям (на данный момент и на будущее), их обсуждение с работниками и построение профиля необходимой квалификации;

анализ существующих навыков, знаний и установок;

построение профиля имеющейся квалификации;

сравнение профилей, определение расхождений и потребностей в обучении и приоритетов их удовлетворения.

**Оценивать результаты обучения** можно на основе тестов, наблюдения за поведением сотрудников, их реакцией в ходе обучения, анкетирования. При этом оценки могут быть как разовыми, так и регулярными. Их критерии должны быть определены и доведены до сотрудников перед началом программы. Полезны, как показывает практика, и повторные оценки.

**Профессиональная переподготовка (переобучение)** организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учётом потребностей производства.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. *Переподготовка рабочих* осуществляется непосредственно на предприятии (если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло увольнение с предприятия).

**Профессиональная переподготовка** непосредственно в организации наиболее широко практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутриорганизационная текучесть работников (в поисках ими лучшего рабочего места, условий труда и т. п.).

Особенность переподготовки кадров – в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определённое время (часто весьма продолжительное) по определённой профессии, что накладывает определённую специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень этих рабочих: низкий уровень среднего общего образования и давность лет его получения.

**Управление процессом переподготовки** работников включает: определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на неё;

выбор форм переподготовки с учётом достижения результата с минимизацией средств на её проведение;

проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников;

подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условие выработки программы и метода обучения.

**Планирование переподготовки кадров** предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих. Подробные сведения о высвобождаемых работниках необходимо формировать заранее.

**Объём переподготовки и конкретизация её форм** зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, стоящую за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на её проведение. Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся здесь тенденции, оценить их, что будет способствовать принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объёма знаний, умений и навыков по новой профессии, как в комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

**Переподготовка кадров** проводится за счёт средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории. При расчёте средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения, но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

В большинстве зарубежных стран широко признана и реализовывается концепция непрерывного обучения («образование длиною в жизнь»), основывающаяся на признании того, что инвестиции в человека наиболее выгодны и перспективны. Западные специалисты рассматривают систему повышения квалификации как комплексную организацию процесса подготовки работников к профессиональному росту и качественному совершенствованию в изменяющихся условиях их деятельности.

Мероприятия по повышению квалификации и переподготовки кадров в США, Японии, Германии и других странах включают как специальные курсы и программы, так и использование возможностей самосовершенствования непосредственно на рабочем месте.

**Обучение вне рабочего места** включает в себя посещение различных семинаров, тренингов, конференций, выставок, чтение соответствующей литературы, что предоставляет сотрудникам возможность получить новые знания и навыки, необходимые для выполнения своих функциональных задач. Преимущество такого вида обучения – возможность абстрагироваться от текущей ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых знаний, навыков, поведенческих характеристик и подразделяется на функциональное и корпоративное. **Функциональное обучение** формирует и развивает знания и навыки, непосредственно относящиеся к выполнению функциональных должностных обязанностей. **Корпоративное обучение** – это индивидуальное личностное развитие и развитие навыков лидерства и менеджмента. Но, как показывает практика, эффективность обучения вне рабочего места не всегда бывает высокой, так как возникает необходимость постоянного закрепления полученных знаний и навыков в рабочем процессе.

**Обучение на рабочем месте** отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями и обязанностями сотрудника. Такой метод обучения включает в себя разнообразные виды деятельности: участие в проектах, подготовка презентаций, ведение переговоров, ротация обязанностей внутри подразделений и между подразделениями компании.

В целом система повышения квалификации и подготовки кадров в зарубежных странах, дифференцированная по формам и методам обучения, позволяет повысить гибкость и способность своевременно адаптироваться к изменениям, осваивать достижения науки и техники.

**Развитие персонала способствует:** росту интеллектуального уровня работников, раскрытию творческого потенциала работников, приобретению всеми сотрудниками возможностей роста, снижению текущей стоимости кадров, повышению качества трудовой дисциплины, формированию и закреплению организационных ценностей, улучшению морально-психологического климата и т. д.

**Использование персонала** – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные *принципы использования персонала* требуют:

обеспечения рациональной занятости работников;

обеспечения стабильной и равномерной загрузки работников и течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

обеспечения соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;

обеспечения максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

#### 4.4. Формирование резерва персонала

*Формирование резерва кадров* является важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. *Резерв кадров* – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходными данными для формирования резерва являются: профессиональный отбор кадров; модели рабочих мест; результаты аттестации кадров; философия организации; кадровые (личные) дела сотрудников; штатное расписание организации; планы служебной карьеры.

По уровню конкретизации и спектру предъявляемых требований резерв персонала можно классифицировать на *социальный, потенциальный, предварительный, окончательный*. Каждый из предыдущих видов резерва включает все последующие. Так, например, из состава потенциального резерва формируется предварительный, из него, в свою очередь, – окончательный. Вероятность стать руководителем возрастает по мере приближения к переводу в окончательный резерв. Для каждого вида резерва существуют свои критерии, причем перечень критериев последующих видов резерва включает критерии предыдущих. Наиболее жесткие критерии предъявляются к кандидату при выдвижении в окончательный резерв.

*Социальный резерв* – резерв в самом широком смысле слова, в ко-

торый входят все работники предприятия, и прежде всего, молодежь.

**Потенциальный резерв** образуют руководители, специалисты, рабочие, отвечающие основным требованиям к уровню образования, специальности, возрасту либо способные отвечать им в ближайшее время. Он создает исходную базу формирования собственного резерва в каждом подразделении. Критериями выдвижения в каждый из резервов независимо от занимаемой ступени управления являются социально-демографические требования, управленческие качества, результаты работы, уровень образования, опыт практической работы и работы с людьми, возраст, экспертные оценки профессиональных и личных качеств кандидата в резерв (по результатам опроса и тестирования), конечные результаты производственной деятельности (по результатам выполнения поставленных задач), согласие кандидата занять определенную руководящую должность. Конкретные значения критериев для того или иного вида резерва или внутри одного вида для каждой должности определяются по уровню требований к ней. Совокупность таких требований составляет профессиограмму должности.

**Профессиограмма** – это система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также включающая в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику. В частности, профессиограмма может включать в себя перечень психологических характеристик, которым должны соответствовать представители конкретных профессиональных групп. Помимо вышеперечисленного, профессиограммы зачастую используют при разработке антикризисной кадровой политики.

При комплектовании потенциального резерва создается контингент перспективных работников, включая молодых специалистов и тех, кто заканчивает учебные заведения без отрыва от производства. В его состав входят кандидаты в предварительный резерв, а затем – окончательный с вероятностью не выше 50 %. Величина потенциального резерва должна быть значительно выше величины предварительного. Чем выше качество резерва, тем он мобильнее и в большей мере обеспечивает вероятность перехода из одного вида в другой.

**Предварительный резерв** – это работники из числа потенциально-го резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности. Его состав устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

В **окончательный резерв** входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования резер-

ва. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию. Между количеством отобранных кандидатов и числом вероятных вакансий на практике не удастся достичь соотношения более чем 2:1. Резерв может формироваться из кандидатов, не работающих в подразделении, для которого он предназначен.

**Работа с резервом кадров** строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов. Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35–40 лет, возраст кандидатов в резерв на выдвижение в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25–30 лет;
- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе гласности.

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

Применяются также практические методы: делегирование полномочий, назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др. Методы подбора кандидатов в резерв схематически показаны на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Методы подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

В практике формирования резерва руководящих кадров наиболее распространены следующие *методы*:

- изучение личных документов работника («биографический»);
- получение устных и письменных характеристик путем интервью и собеседования;
- обобщение независимых экспертных мнений («экспертиза»);
- психологическое тестирование («портрет сотрудника»);
- анкетирование путем оценки работником своих качеств (самооценка).

*При формировании резерва руководящих кадров* необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения.

*Источниками резерва руководящих кадров* являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные в резерв на выдвижение;
- школы кадрового резерва с привлечением молодых рабочих и служащих;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе как стажеры руководителя;
- заместители руководителей разного ранга;
- рабочие предприятия (организации), оканчивающие высшие и средние учебные заведения без отрыва от производства.

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Номенклатура – это перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет права и обязанности должностных лиц, ответственных за формирование и подготовку резерва руководящих кадров. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки резерва руководящих кадров осуществляет заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также службы управления персоналом.

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

- организация профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятий на профессии управленческого персонала;

- развитие у студентов свойств и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;
- сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание банка данных о кандидатах в резерв;
- оценка качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Основные направления системы работы с резервом кадров показаны в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Система работы с резервом руководящих кадров на производстве

Формирование резерва руководящих кадров		
Подбор резерва	Обучение резерва	Расстановка резерва
1. Изучение документов	1. Учеба по индивидуальным планам	1. Конкурсы руководителей и специалистов
2. Беседы, анкетирование, опрос	2. Школы резерва	2. Опросы общественного мнения
3. Итоги аттестации и производственной деятельности	3. Курсы и институты повышения квалификации	3. Экзамены на должность
4. Социально-психологическое тестирование	4. Спецфакультеты переподготовки	4. Преддолжностная подготовка
5. Практическое испытание на производстве	5. Зарубежные стажировки	5. Утверждение в должности 6. Адаптация

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

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является *выдвижение работника на соответствующую должность*. Расстановка кадров – это конечная цель кадровой политики и ключевое звено всей работы с кадрами управления.

*Ротация кадров* – горизонтальное перемещение персонала по рабочим местам, сопоставимым по профессиональному и статусному

уровню. При этом характер выполняемых специалистом или менеджером на этих рабочих местах функций обычно сильно отличается. Например, начальники отделов продаж и снабжения на какое-то время меняются местами.

*Ротацию кадров по службе* определяют как последовательную смену профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих.

Ротация персонала в рамках предприятия обычно проводится ради достижения двух целей. Во-первых, перемещение работника по структурным подразделениям предприятия позволяет ему хорошо понять его деятельность в целом, что становится залогом преодоления в его работе узкопрофессиональных интересов, которые иногда противопоставляются корпоративным. Во-вторых, ротация является обязательным элементом в программе подготовки руководителей высшего звена, которым в будущей работе предстоит управлять всей организацией, что требует исключительной компетентности в работе каждого ее структурного подразделения.

#### 4.5. Деловая карьера

*Карьера* – это субъективно осознанные собственные суждения работников о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это поступательное продвижение по служебной лестнице, расширение навыков и способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

*Деловая карьера* – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков и способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы и известности.

Встречается следующее определение *деловой карьеры* – это продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

*Цели карьеры* состоят в том, чтобы:

профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;

условия работы усиливали возможности человека и развивали их;

работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;

труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие доходы и др.

Потребности человека, его жизненные цели, а, следовательно, и *цели карьеры* различаются по периодам времени. Каждый человек в той или иной мере планирует свою карьеру, свое будущее, ориентируясь на потребности, способности, реальную оценку имеющихся социально-экономических условий реализации своих ожиданий (желаний) и т. п. Естественно, что составной частью управления персоналом является оказание помощи работнику в реализации его жизненных целей как важного условия мотивации его поведения в трудовой деятельности.

Пределы и скорость продвижения индивидов зависят от социальных возможностей развития способностей работника, его ценностных ориентаций на трудовую карьеру. Существенное влияние оказывает и возраст, хотя это влияние противоречиво (с одной стороны, – это биолого-психологические особенности организма, а с другой – опыт, образование, квалификация).

Однако карьера работников, учет их потенциальных возможностей во многом определяются структурой управления в организации, социальными иерархиями, организационными формами использования работников, а также морально-этическими нормами и другими факторами.

Трудовая карьера в большой степени зависит и от начальных шагов в трудовой жизни работника – от профориентации, оценки личных качеств и потенциальных возможностей работника, уровня образования, мотивации и т. п. Многообразие факторов, их комбинация применительно к отдельным работникам обуславливают и многообразие видов трудовой карьеры работника.

Трудовой путь работника может быть стабильным, если длительное время его деятельность протекает в рамках одной должности (рабочего места одного социального ранга), и динамичным, связанным с частой сменой рабочих мест, должностей, видов деятельности.

Различают следующие виды карьеры (табл. 4.2).

Таблица 4.2. **Виды карьеры**

Вид	Содержание
Внутриорганизационная	Означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит в пределах одной организации
Межорганизационная	Означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, работая на различных должностях в разных организациях
Неспециализированная	Широко развита на японских предприятиях. Японцы твердо уверены, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более трех лет
Вертикальная	Вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Это подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда)
Горизонтальная	Вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель временного проекта)
Ступенчатая	Вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьеры
Скрытая	Вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации
Центростремительная	Движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера

Кроме указанных, различают профессиональную и внутриорганизационную карьеру.

**Профессиональная карьера** – процесс развития деловой карьеры, при котором работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на

работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, высвобождение. Данные стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

**Внутриорганизационная карьера** – это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Такая карьера может быть вертикальной, горизонтальной и центростремительной. *Вертикальная* предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии. *Горизонтальная* карьера проходит в пределах одного уровня управления, но означает смену рода занятий, должности, иногда профессии. К этому виду можно отнести расширение и усложнение задач на прежней ступени (с адекватным изменением вознаграждения). *Центростремительная карьера* связана с движением к ядру, руководству организации (приглашение работника на ранее недоступные встречи, совещания, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства).

Любая карьера имеет движущие мотивы, которые с годами меняются: независимость, профессиональный рост, безопасность и стабильность, возможность проявлять деловую инициативу, потребность в первенстве, материальное благосостояние и др.

Карьеру следует планировать.

Главной **задачей планирования и реализации карьеры** является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это предполагает:

достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

обеспечение открытости процесса управления карьерой;

устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста;

изучение карьерного потенциала сотрудников;

обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистических ожиданий;

определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

**Процесс планирования индивидуальной карьеры** начинается с выявления своих потребностей, интересов, потенциальных возможно-

стей. На это основе с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры.

Основой планирования карьеры часто становится карьерограмма. Данный документ составляется на 5–10 лет и содержит обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Планирование и реализация карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и на то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

**Планирование индивидуальной карьеры** состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к ее достижению. Пути представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации – курсов, стажировок и т. д.

**Развитие карьеры** – это действия, предпринимаемые работником для реализации своего плана. Развитие карьеры создает определенные преимущества как для работника, так и для организации.

Для **работника** таковыми преимуществами являются:

более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность профессионального роста и повышения уровня жизни;

более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Для **организации** преимуществами являются:

целенаправленные работники, связывающие свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;

определение потребностей в профессиональном обучении на основе планов развития карьеры отдельных работников;

выявление подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Результатом индивидуального планирования и управления деловой карьерой является:

успешная работа в занимаемой должности;

профессиональное и общее его развитие;

эффективное партнерство с руководителем, который формально и неформально оценивает работу сотрудника.

*Планирование трудовой карьеры* как составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом в организации, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.

Карьера рабочих кадров имеет свои особенности.

Горизонтальный тип продвижения рабочего, т. е. продвижение в квалификационном плане до признания его как профессионала в своем деле, делает рабочую профессию престижной и расценивается многими как успех в жизни. Именно так понимается *карьера рабочих кадров*. Практически каждый человек хочет иметь интересную работу, уважение со стороны окружающих, необходимый достаток, т. е. удовлетворение от своей трудовой деятельности.

Получение рабочего места, наиболее соответствующего интересам и возможностям работника, приносящее удовлетворение как моральное (престиж, квалификация, уважение), так и материальное (размер заработной платы), и есть *карьера рабочего*, его продвижение в рабочей среде.

Таким образом, *ступени рабочей карьеры* – это рост профессионального мастерства, повышение квалификации (квалификационное продвижение), освоение смежных профессий, обучение новой более сложной специальности (профессиональное продвижение).

Для рабочих также не исключен вертикальный тип карьеры: переход в другую категорию персонала – служащие (руководители, специалисты). Вертикальный путь продвижения работника можно подразделить на восходящую карьеру (систематическое продвижение вверх по служебной лестнице) и нисходящую. Данный классификационный признак применим и для горизонтального типа продвижения работника. Поскольку в пределах рабочего места одного социального ранга

имеются определенные квалификационные уровни, то перемещение по рабочим местам может быть восходящим (освоение работ более высокого разряда, профессий более квалифицированного труда и нисходящим (например, при смене предприятия или отрасли переход рабочего или служащего на рабочее место, требующее более низкой квалификации). Естественно, трудовой путь индивидов включает периоды как подъемов, так и спадов. По скорости переходов (например, число переходов за 3, 5 и 10 лет трудовой жизни) карьера может быть охарактеризована как *нормальная или стремительная*.

**Система профессионально-квалификационного продвижения рабочих** представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

Существуют основные принципы, на которых должно строиться **продвижение рабочих:**

последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;

построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;

непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья;

первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;

преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;

информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;

моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;

создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

*Профессионально-квалификационное продвижение рабочих кадров* должно быть тесно увязано с внедрением в производство новой техники и технологии с результатами анализа соответствия рабочих требо-

ваниям, предъявляемым к ним содержанием работы, необходимой и фактической численности, структуры вакантных рабочих мест, запросов рабочих к содержанию и условиям своего труда, к своему профессионально-квалификационному продвижению, а также с такими составными частями управления персоналом, как профориентация и профессиональный подбор кадров.

Для профессионально-квалификационного продвижения должны быть *организационно-экономические, социальные и технические предпосылки*: достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности, развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации, развитие коллективных форм организации и стимулирования труда, наличие подготовленных специалистов, способных организовать продвижение рабочих на плановой основе.

Подбор конкретных кандидатов на продвижение осуществляется, как правило, по представлению мастера или бригадира с учетом мнения совета бригады. Условия возможного продвижения рабочих (стаж работы, уровень общего и профессионального образования, трудовая активность, состояние здоровья,

*Служебно-квалификационное продвижение руководящих работников и специалистов* является составной частью перемещения персонала в организации, под которым понимается движение кадров относительно должности или повышение квалификации в пределах занимаемой должности.

***Продвижение специалистов и служащих*** может быть:

*горизонтальным*, когда работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности и продвигаясь из одной квалификационной категории в другую, от одной должности, применительно к данной профессии, к более высокой;

*вертикальным* – продвижение по иерархии должностей линейных руководителей производства;

*вначале горизонтальным, а затем вертикальным*: сформировавшийся специалист или служащий на определенной ступени профессиональной деятельности переключается на вертикальный путь продвижения – становится руководителем соответствующего функционального подразделения.

Организация продвижения основывается на соблюдении определенных *принципов*, таких как:

необходимость разработки четких требований к работнику как условия продвижения (стаж работы по специальности, в должности, уровень образования, прохождение повышения квалификации и др.);

наличие четко выделенных направлений продвижения (в том числе и типовых вариантов);

соблюдение последовательности, планомерности, информированности работников и др.;

участие коллектива в решении вопросов продвижения;

объективное определение результатов деятельности специалистов и руководителей, установление соответствия их деловых и личных качеств занимаемой должности, выявление перспективных работников и включение их в резерв.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности: достижение целей, моральные, физиологические, материальные.

Выделяют следующие *этапы деловой карьеры* (табл. 4.3).

Таблица 4.3. *Этапы карьеры и потребности работника*

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1	2	3	4	5
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя, повышение своей квалификации, обучение молодежи, передача опыта	Стабилизация независимости, рост самовыражения и уважения	Повышение уровня оплаты, интерес к другим источникам дохода

1	2	3	4	5
Завершения	После 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка смены, к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Считается, что руководитель входит в курс дела примерно год. Стадия оптимальной продуктивности продолжается примерно 2,5–3 года. Снижение эффективности начинается через 6–7 лет, а после 20 лет наступает консерватизм.

После 10–15 лет работы в организации у большинства руководителей возникают следующие синдромы:

- перегорание в результате переутомления и стрессовых нагрузок;
- профессиональное «самоубийство» (безразличное отношение к срывам);
- приобретенная беспомощность (преувеличение трудностей, оправдание инертности, отказ от решения проблем);
- карьерный кризис (ощущение разочарования, жизненного сбой).

#### 4.6. Управленческая команда и ее формирование

Группа – это двое или более людей, которые общаются между собой и влияют друг на друга. Пациенты перед кабинетом врача или пассажиры автобуса не являются группой в социальном смысле слова, которые между собой и влияют друг на друга.

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

Команда – это трудовой коллектив (рабочая группа) с высоким уровнем сплоченности и приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. Обычно команда представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразными знаниями и навыками (что дает возможность учиться друг у друга).

Выделяют следующие основные характеристики команды:

- непостоянство состава и лидеров, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи (это не распространяется в полной мере на высшее руководство организацией, сегодня также зачастую выступающее командой управленческой);

- полная ответственность лидера, как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды, за порученное направление деятельности, возложенного на официального руководителя функций организатора и координатора всей работы;

- высокий интеллектуальный уровень и социальный статус участников по сравнению с коллективом обычного подразделения, их подбор не только в зависимости от знаний, опыта, специальности, но и с учетом психологической совместимости, взаимопонимания;

- принятие участниками основных решений совместно, после всестороннего обсуждения, причем лицо, ответственное за определенное направление, имеет нередко решающий голос.

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

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

Управленческие команды по роду деятельности классифицируются на: команды, которые занимаются непосредственным изготовлением

чего-либо; команды, которые управляют процессом; команды высших руководителей (top management).

Существуют следующие этапы командообразования.

*Адаптация.* С точки зрения деловой активности, характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Взаимодействия осторожны, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности. Результативность команды на данном этапе низка, так как ее члены еще не знакомы и не уверены друг в друге.

*Группирование.* Создание подгрупп по интересам. Содержание этапа состоит в противодействии требованиям, предъявляемым содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп. Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера.

*Кооперация.* Осознание желания работать над решением задачи. Характеризуется более открытым и конструктивным общением, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Инструментальная деятельность лидеров направлена на управление командой в процессе решения функциональных задач. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.

*Нормирование деятельности.* Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе, может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

*Функционирование.* Стадия принятия решений, характеризующаяся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия функционально-ролевой соотнесенности, связанной с образованием

ролевой структуры команды. Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерным для командной субкультуры. Представим в табл. 4.4 различия команды и обычного трудового коллектива.

Таблица 4.4. Основные различия команды и обычного трудового коллектива

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

Команды могут создаваться на всех уровнях организации, но особое место среди них занимает управленческая команда – команда высших руководителей (top management), занимающихся наиболее важными и сложными проблемами в управлении организацией: принимает стратегические решения и формируют механизмы, обеспечивающие их реализацию; осуществляет общую организацию и координацию деятельности исполнителей; определяет политику в области их стимулирования; совершенствует систему управления и ее отдельные элементы; определяет и осуществляет развитие важнейших связей и т. п.

Это требует от каждого участника хороших знаний, понимания общей ситуации. Поэтому здесь важную роль играет свободный обмен информацией, объем, полнота и точность которой намного превышает ту, которая нужна для оперативного управления.

Неслучайно многие менеджеры на вопрос «В чем секрет их успешного руководства» отвечают, что им удалось сформировать эффективную команду единомышленников.

Результат командной работы определяется тем, насколько команда прогрессивна сама по себе по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой культивируется дух изобретательства и оригинальности, стремится к новаторскому типу поведения.

На выработку командного решения требуется больше времени, чем на принятие индивидуального, так как предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Эффективность очень малых и очень больших команд будет меньше, чем при достижении некоторого оптимума численности, хотя стремление как к уменьшению количества членов команды, так и к его увеличению оправданно.

Эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый должен быть готов направить свои способности и знания на решение командной задачи.

Уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды, определяется задачами и методами достижения цели.

Важно как можно чаще производить оценку соотношения между результатами работы команды и требованиями к уровню компетентности, чтобы вовремя обнаружить намечающиеся проблемы и произвести необходимые перестановки, организовать соответствующие тренинги и т. д.

Подбирая людей в команду, как правило, осуществляют свой выбор, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Для достижения командной эффективности важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики членов команды.

Менеджеры могут предпринимать определённые шаги, направленные на стимулирование эффективности группы, повышения сплоченности, чувства удовлетворения результатом своего труда.

Рассмотрим действия менеджера по формированию эффективной команды.

1. К работнику следует относиться как к человеку, который подвержен влиянию окружающих. Его поведение должно корректироваться с учетом воздействия общества. Менеджер должен понимать, что повседневная жизнь и работа взаимодействуют друг с другом.

2. Стоит быть осторожным в вопросе определения размера группы. Если не имеется достаточных оснований, группа не должна быть очень многочисленной, т. е. состоять из 2–3 человек. Однако наиболее предпочтительны группы, не превышающие 10 человек, поскольку в

малых группах достигается более эффективное взаимодействие, что является необходимым для функционирования команды.

3. Члены группы должны пользоваться возможностью выбора своих партнеров. Хорошие отношения между сотрудниками могут стать причиной большей сплоченности и послужить развитию сотрудничества, поэтому замены персонала должны проводиться обдуманно.

4. Необходимо способствовать развитию и повышению квалификации членов группы. Группе должно быть предоставлено время и место для успешного выполнения задания. Менеджеры могут сами создать для групп возможность разрешения проблем эффективности и использовать средства поощрения для стимулирования чувства удовлетворения своим трудом. Такие действия могут привести к росту сплоченности и эффективности групп.

5. Необходимо определить те ситуации, когда взаимодействие основано на нормах, которые вредны для организации. Если сплоченная группа является неэффективной, это указывает на плохие отношения между работниками и менеджерами.

6. Надо предпринимать шаги для предотвращения простоев, поощряя рабочие группы за установление реальных и напряженных целей, и признания индивидуального вклада в общее дело каждого члена команды. Следует проявлять осторожность при использовании для стимулирования эффективности группы.

7. Необходимо создать для группы все возможности для достижения успеха. Использование таких приемов, как участие в установлении целей, специальные задания и т. п., могут создать у членов группы чувство непосредственного участия.

8. Следует развивать в рабочих группах чувство ответственности, самостоятельности, способствовать самоуправлению.

Следует при формировании управленческой команды учитывать и ряд социально-психологических признаков:

1. При формировании группы руководителю необходимо знать психологические типы каждого кандидата.

2. Следует избегать включения в группу явных психологических антиподов.

3. При распределении обязанностей необходимо учитывать психологическую предрасположенность сотрудника к той или иной работе.

4. Нецелесообразно включать в группу представителей только одного психологического типа.

5. При определении ролей каждого члена группы надо учитывать психологический тип сотрудника.

Эти простые рекомендации позволяют избежать деструктивных конфликтов и превратить группу в команду.

Хорошо сработавшая команда достигается за счет следующих факторов.

#### **Факторы командной работы, их характеристика**

Команда сможет эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов (табл. 4.5).

Таблица 4.5. Факторы успешности командной работы

Факторы	Характеристика факторов
Размер группы	От 3 до 9 человек. Предпочтительнее группа из 5 человек
Состав группы	Люди с неплохими чертами характера
Групповые нормы	Нормы, принятые группой, определяют какое поведение и какая работа ожидается от членов группы
Сплоченность	Тяготение членов группы друг к другу и к коллективу
Конфликтность	Различия во мнениях повышают эффективность работы – предпочтительно не единомыслие, а здоровый уровень конфликтности
Статус членов	Члены группы имеющие высокий статус, не доминируют
Роли членов группы	Члены группы способствуют достижению целей и социальному взаимодействию

Для результативности команды стратегических изменений важны забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы. Улучшение результатов управления стратегией изменений происходит в том случае, если менеджеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять свою работу. Это является следствием того, что эффективность команды зависит как от выполнения стратегии планов, так и от личных взаимоотношений. Поведение, ориентированное на достижение стратегических целей, должно способствовать достижению командой своих целей.

Принадлежность к определенной команде предоставляет человеку возможность: удовлетворять свои специальные потребности;

формировать себя как личность; получать помощь и поддержку при достижении своих собственных целей, некоторые не всегда могут совпадать с целями команды; получать возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды; получать право участвовать в совместной деятельности, приносящий определенный, необязательно финансовый доход.

В основе создания команды лежат три базовые идеи:

1. Члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами.
2. Члены команды взаимозависимы, они нуждаются друг в друге для достижения командных и личных целей.
3. Члены команды принимают утверждение, что совместная работа более эффективна.

#### **4.7. Ролевая структура управленческой команды**

Человек, вступая в организацию, выполняет определенную роль. Роль в социальной психологии – это социальная функция личности, соответствующей принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений. Индивидуальное исполнение человеком роли имеет определенную «личностную окраску», зависящую прежде всего от его знаний и умения находиться в данной роли, от ее значимости для него, от стремления в большей или меньшей степени соответствовать ожиданиям окружающих.

По мнению многих исследователей в любом трудовом коллективе существует восемь социальных ролей, и если сотрудников недостаточно, то кому-то придется выполнять несколько ролей. Чтобы коллектив успешно справлялся с работой, он должен не только состоять из квалифицированных специалистов. Члены этого коллектива как личности, тем более управленческой команды в своей совокупности соответствовать необходимому набору ролей. И при распределении обязанностей нужно исходить из пригодности индивидов к выполнению той или иной роли, а не из личных симпатий или антипатий менеджера. Рассмотрим предлагаемую характеристику ролей в управленческой команде.

1. **Председатель.** Функции: впитывает все возможные мнения и предлагает решения; умеет слушать, хорошо говорит, логичный,

решительный. Тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

2. Формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое. Свойства: динамичный, решительный, напористый. Тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной и умелой группе.

3. Генератор идей. Функции: источник идей. Свойства: умен, богатое воображение, креативен. Тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

4. Оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль. Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности. Тип: рассудительный волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

5. Организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения. Свойства: организатор, волевой, решительный. Тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

6. Организатор группы. Функции: способствует созданию группы, улаживает разногласия, знает потребности и проблемы членов группы. Свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность. Тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

7. Исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой. Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный. Тип: напористый экстраверт, нуждается в свободе действий.

8. Заверитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца. Свойства: профессиональная педантичность, обязательный, ответственный. Тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Чтобы управленческая команда работала эффективно, нужно чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. Иногда один член группы может выполнять две и больше ролей.

Исходя из изложенных позиций и ролей, целесообразно рассматривать и виды командного лидерства.

Любая команда, независимо от ее численности, имеет больше шансов быть эффективней, если она сбалансирована в отношении

всего набора командных ролей и если в ней обеспечивается и поощряется выполнение всех командных ролей, наиболее актуальных для решения конкретных задач команды в конкретный момент времени.

#### 4.8. Оценка персонала

**Оценка персонала** – одна из функций управления персоналом. Оценка персонала позволяет определить место работника в организационной структуре, разработать программу его развития, установить критерии и размер оплаты труда, выявить удовлетворенность сотрудника своей работой. Она проводится при отборе кандидата на вакантную должность и аттестации персонала, которую рекомендуется проводить согласно Положению об аттестации не реже одного раза в 3 года.

Один из важнейших вопросов при разработке методики оценки персонала – определение ее критериев и показателей. При всем многообразии показателей их можно классифицировать по группам и рассматривать в качестве критериев оценки соответствия работника требованиям должности или рабочего места (табл. 4.6).

Таблица 4.6. Критерии оценки соответствия работника требованиям должности или рабочего места

Наименование	Сущность
Результативность труда	Качество выполнения служебных обязанностей, привлечение новых клиентов, потребителей; успешность переговоров и т. п.
Условия повышения результативности труда	Выполнение работником функций планирования, организации, контроля по отношению как к внешним объектам, так и к собственной деятельности; реализация руководителем мотивационной, представительской и консультационной функций
Профессиональное поведение	Способность к сотрудничеству и взаимозаменяемости, соблюдение установленных сроков заданий, готовность к дополнительной нагрузке и ответственности, корректность в отношениях с клиентами, подчиненными и т. п.

**Оценка вклада персонала** в трудовой процесс является важнейшим видом обязанностей менеджера. Оценка результатов деятельности требует сбора информации о том, насколько эффективно каждый работник осуществляет свои ему полномочия и выполняет следующие функции:

*административная функция*, которая заключается в том, что каждая организация принимает решения о повышении, переводе и прекращении трудового договора на основе оценки труда персонала;

*информационная функция*, которая состоит в информировании людей об относительном уровне их работы. Работник имеет возможность узнать, достаточно ли хорошо он работает, что конкретно является его силой и слабостью, и в каком направлении он может совершенствоваться;

*мотивационная функция*, обеспечивающая положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, что ведет к аналогичному поведению в будущем.

Эти функции взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к эффективной работе.

Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки, накапливают и хранят полученную в результате оценки информацию о персонале.

**Оценка персонала** проводится на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

при определении потребности в персонале на этапе календарного планирования. На этом этапе оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;

при отборе персонала с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;

при определении потребности в повышении квалификации персонала;

при аттестации персонала, проводимой для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе: для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям; для планирования персональных перемещений; для планирования кадрового резерва; для выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

Современные методы оценки персонала должны соответствовать следующим **требованиям**:

- соответствовать структуре организации;
- соответствовать характеру деятельности персонала и поставленным в организации целям;
- быть простыми и понятными.

**Методы оценки персонала** можно объединить в три основные группы:

1) *прогностический метод* – при таком методе широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;

2) *практический метод* – проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

3) *имитационный метод* – претенденту предлагается решить конкретную ситуацию (ситуации).

Известным методом оценки персонала является **метод стандартных оценок**. Данный метод отличается простотой, невысокими затратами, доступностью, обеспечивает единый подход к аттестации всех сотрудников. С его помощью можно оценить следующие аспекты работы сотрудника: качество работы (аккуратность, соответствие стандартам качества), планирование (умение и способность устанавливать цели, разрабатывать планы действий, вносить в них необходимые изменения), организацию (способность к координации ресурсов и времени на достижение результатов), руководство (способность к лидерству и убеждению), коммуникабельность (способность эффективно воздействовать на сотрудников, информировать их, ясно излагать свои мысли).

В практике управленческой деятельности возможно использование следующих методов оценки персонала (табл. 4.7).

Таблица 4.7. Методы оценки персонала

Наименование метода	Краткое описание
1	2
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет, включая достижения и упущения
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон

Продолжение табл. 4.7

1	2
Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме)
Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
Метод заданной группировки оценок	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов
Ранжирование	Определение экспертным или другим путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов
Метод попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль) ломаной линии, соединяющей количественные значения (точки) по различным качествам оцениваемого. Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем идеального работника, а также сравнить между собой различных работников
Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников
Метод критического инцидента	Оценивается то, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации)
Метод свободного или индивидуального обсуждения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника
Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обстоятельств и повышению моральной ответственности

1	2
Метод шкалирования	Значение показателей оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника
Метод упорядочения рангов	Несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения
Метод альтернативных характеристик	Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества

Наиболее распространенным способом оценки деятельности работника и ее результатов является **аттестация персонала**. Это форма комплексной оценки персонала, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Аттестация состоит из трех этапов:

**подготовительный**, на котором составляются списки аттестуемых работников, график ее проведения, правила, критерии, составы комиссий; подготавливаются аттестационные листы и отзывы (характеристики);

**этап проведения**, на котором комиссия рассматривает документы, заслушивает информацию о работе и достижениях сотрудника и обсуждает их в присутствии руководителя. Итоговое решение принимается голосованием. Решение заносится в аттестационный лист (подшивается в личное дело сотрудника);

**заключительный**, на котором в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может принять необходимые кадровые решения (повышение оклада, перевод в другое подразделение, увольнение, направление на переобучение, предложения о зачислении в резерв, о присвоении очередной категории).

Признаки, оценивающие сотрудника, можно объединить в несколько групп (табл. 4.8).

Таблица 4.8. **Оцениваемые характеристики работника**

Признак	Содержание
Общие признаки	Законченное учебное заведение, полученная специальность, средний балл за время обучения
Знания	Уровень общей и специальной подготовки, знание смежных вопросов, особые знания
Личные качества	Честность, внешний вид, здоровье
Способности	Организаторские, творческие, управленческие, сенсорные
Способности к общению	Выразительность речи, психологическая устойчивость, гибкость ума
Опыт работы	Стаж, должностная карьера, соответствие должности
Желания, интересы	Личные желания, интерес к работе в предприятии, устремленность в будущее

Состав требований, предъявляемых к сотруднику, зависит от специфики занимаемой должности.

Нормативной базой для проведения аттестации является разрабатываемое на предприятии **Положение об аттестации**. Типовая структура документа включает: общие положения; состав аттестационной комиссии; порядок подготовки к аттестации; описание процедуры проведения аттестации; решения, принимаемые по результатам аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей. В крупных организациях один интервал между аттестациями составляет для рабочих, служащих, новичков и лиц, включённых в резерв – 6 месяцев, для специалистов и руководителей – 1 год. Иногда аттестация проводится один раз в квартал или даже ежемесячно.

**Специальная аттестация** осуществляется в связи с особыми обстоятельствами, например, направлением на учёбу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Обычно в **очередную аттестацию** не включаются лица, проработавшие в организации менее года; молодые специалисты в течение трёх лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трёх лет.

**Аттестация персонала** начинается с изучения личных данных сотрудников: образования, семейного положения, физического развития, особенностей интеллекта, коммуникабельности, главных интересов, черт характера, а также итогов предшествовавших ежегодных аттестаций, содержащихся в личном деле.

Далее проводится **экспертная оценка анкет**, заполненных самим аттестуемым, его руководителем и подчинёнными, если таковые имеются. Анкеты включают сведения о способности работника планировать, организовывать, контролировать, принимать решения; о прошлом опыте работы, планах на будущее, профессиональных качествах; присутствии и степени развитости упорства, оптимизма, скрытности, болтливости, исполнительности.

После этого аттестуемый выполняет **письменное задание**: разрабатывает проект какого-либо документа или делового письма.

И, наконец, он держит **устный экзамен в форме собеседования**. Аттестационное собеседование – встреча руководителя с аттестуемым

сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, даётся оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от руководителя. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от подготовки проводящего его руководителя и на 20 % от аттестуемого сотрудника.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение *личного плана сотрудника на следующий аттестационный период*. Основное его назначение – выработка мер для повышения эффективности работы сотрудника.

В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет текущий контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением личного плана. Для этих целей руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений, позволяющую более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию.

Сотрудник также оценивает свою деятельность в течение всего периода и может использовать ту же форму регистрации достижений, что и руководитель. Такая оценка необходима для внесения корректив в работу в течение аттестационного периода, разработки плана на следующий период, подготовки к аттестационному собеседованию.

Кульминацией аттестационного процесса является оценка выполнения работником своих должностных обязанностей в течение аттестационного периода. На основании результатов аттестации руководитель организации вправе понизить или повысить работника в звании или квалификационной категории; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности.

#### **4.9. Высвобождение персонала**

Внедрение новых технологий, прекращение производства определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. Возникает проблема *высвобождения персонала*.

При этом выделяют *реактивное и опережающее высвобождение персонала*.

*Реактивное высвобождение персонала* применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе.

*Опережающее высвобождение персонала* основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. Таким образом, опережающее высвобождение является своеобразным социальным буфером, позволяющим избежать напряженности. Поэтому на практике оно является более приемлемым, что обусловлено следующими аспектами:

персонал рассматривается руководством предприятия как важнейший ресурс и фактор успеха, который необходимо использовать на протяжении длительного периода времени и на развитие которого были привлечены большие капиталовложения (например, на набор и обучение сотрудников);

система правового регулирования трудовых ресурсов, во многих случаях делает реактивные увольнения достаточно сложными;

при внедрении новых технологий возрастают требования к сотрудникам, и не каждый из них обладает достаточным потенциалом для приобретения необходимой квалификации, поэтому для таких сотрудников должны быть найдены альтернативные виды деятельности на данном предприятии;

постоянная смена персонала неблагоприятно влияет на набор новых сотрудников, поскольку политика «найма и увольнений», проводимая предприятием, очень быстро становится известной на рынке рабочей силы.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

*Высвобождение персонала* представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Под *высвобождением персонала* понимается комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-

психологической поддержке со стороны администрации увольняемых сотрудников.

**Увольнение** – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. *Увольнение персонала* является одним из инструментов регулирования рынка труда организации.

На практике используют следующие варианты сокращения численности персонала:

- прекращение найма на работу;
- перемещение на другие свободные места;
- сокращение продолжительности рабочего времени;
- введение укороченной рабочей недели.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Высвобождение персонала независимо от причин должно быть экономически целесообразным и социально эффективным. При высвобождении персонала должно соблюдаться следующее правило: исходной позицией для принятия решения о высвобождении персонала должно быть признание серьезности и важности самого факта увольнения, как с производственной, так и с социальной и личностной точек зрения.

В ходе увольнения со стороны организации должна быть разработана система мероприятий по высвобождению персонала. Такая система может предусматривать три этапа: подготовка, передача работнику сообщения об увольнении, консультирование.

*Первый этап – подготовительный.* На данном этапе определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников. На подготовительном этапе администрация решает вопросы о необходимости увольнения и использования конкретной системы

мероприятий, в зависимости от причины увольнения сотрудника. Организация может и обязана оказать содействие высвобождаемому при сокращении численности или штата работников и вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

*Второй этап – информационный.* Своевременное доведение до сотрудника сообщения (в письменной форме, в виде приказов, распоряжений и устной индивидуальной форме) об увольнении делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

*Третий этап – консультационный.* Характеризуется комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. На данном этапе уволенным сотрудникам оказывается содействие в поиске нового места работы. Он включает три фазы: через консультации делается попытка рассмотреть все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели; формируется схема поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов, создание сети контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т. п.); поиск рабочих мест (помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных установок).

*Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений* систематизируется исходя из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, увольнение временных работников, за прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности, в связи со смертью, выход на пенсию и т. д. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Для этого целесообразно проводить анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

*Освобождение работников от работы* выполняет гарантийную функцию, предусматривая при этом сохранение средней заработной

платы и места работы (должности). Освобождение от работы согласно трудовому законодательству осуществляется, например, в связи с исполнением государственных или общественных обязанностей, донорством крови и ее компонентов, повышением квалификации, предупреждением воздействия неблагоприятных производственных факторов на беременную женщину и в других случаях, предусмотренных законодательством.

**Высвобождение персонала**, выступая одной из кадровых технологий, требует пристального внимания. Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Программа работ при высвобождении персонала представляет собой комплексную программу мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников по инициативе администрации или по истечении срока трудового контракта. Служба управления персоналом может реализовывать следующие мероприятия:

юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;

помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;

психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;

формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился.

**Текучесть** является одной из наиболее распространенных форм подвижности персонала. В практике управления не существует однозначного отношения к текучести, поскольку многое зависит от современного состояния рынка труда, от потребностей работника и ценности его для организации и т. д.

**Текучесть персонала** – это совокупность увольнений работников по различным причинам. Исследование вопросов текучести персонала

тем более важно, что рациональный уровень стабильности трудового коллектива опосредованно влияет на результативность труда. Под рациональным уровнем стабильности трудового коллектива понимается состояние, учитывающее необходимые перемещения, но не его неподвижность. Специалистами уровень текучести оценивается в общепринятом значении в 3–5 %, что соответствует естественному обновлению персонала.

Наряду с основными закономерностями управления персоналом, общими для любой сферы деятельности, в сельском хозяйстве существуют специфические, обусловленные особенностями отрасли и формированием ее трудовых ресурсов. В сельском хозяйстве ярко выражен сезонный характер производства, в течение года существенно колеблется потребность в количестве рабочей силы. В этой связи серьезное значение имеет проблема обеспечения работой в межсезонье, соответствующей квалификации и опыту работников.

*Текучесть* является предметом специального анализа, так как увольнения работников требуют их замены и сопряжены с материальными издержками и организационной нестабильностью. Частая сменяемость персонала отрицательно сказывается на эффективности производства.

В современных условиях текучесть рассматривается как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом – «активная» текучесть – или неудовлетворенностью организации данным работником – «пассивная» текучесть. Считаем, что такой подход неправомерен. С точки зрения экономических интересов организации любое выбытие работников требует дополнительных затрат на его замещение.

В практике управления персоналом абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации за определенный период.

Относительный показатель текучести (**Кт**) определяется как соотношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (**Рв**), к среднесписочной численности работников (**П**):

$$K_t = P_v / П \cdot 100, \quad (4.1)$$

Исследование вопросов текучести персонала позволило определить их мотивы и причины – *со стороны отдельного работника*:

- неудовлетворенность уровнем материального вознаграждения;
- неудовлетворенность условиями и организацией трудового процесса, режимом работы;
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (обеспеченность сельской инфраструктуры жильем, культурным и медицинским обслуживанием, транспортной сетью, детскими дошкольными учреждениями и т. п.);
- мотивы личного характера – сложности в отношениях с коллегами по работе или руководством; уход в армию, вступление в брак, рождение ребенка и т. п.; неудовлетворенность профессией и невозможность повысить профессиональный и общеобразовательный уровень.

*Со стороны организации* причины увольнения работников следующие:

- систематические нарушения трудовой дисциплины, прогулы, недисциплинированность;
- систематическое невыполнение должностных обязанностей без уважительных причин;
- упорядочение или реструктуризация численности, и, как следствие, сокращение штата.

Потери от ухода работников складываются из:

- падения производительности в период после принятия решения об уходе (из-за ухудшения обслуживания оборудования, снижения норм выработки);
- недостаточно высокой производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте (из-за новых условий труда, техники, технологии, ознакомления с коллективом);
- затрат на подбор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников;
- потерь, которые несет организация в связи с затратами на обучение работников (если человек меняет профессию, то ранее сделанные затраты в этой сфере пропадают и, более того, его надо учить снова);
- затрат на выплату пособий по безработице, выходных пособий.

Чтобы влиять на масштабы текучести персонала и добиваться ее сокращения после анализа причин и мотивов увольнения работников необходимо определить меры ее регулирования. Таковыми могут являться:

- совершенствование оплаты и стимулирования труда;
- улучшение организации, условий труда и производства;

- устранение несоответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
- организация профессионального движения персонала и развитие системы обучения и повышения квалификации;
- меры по адаптации персонала;
- улучшение социальной инфраструктуры.

Следует отметить, что причины и мотивы текучести персонала многочисленны, многообразны пути их решения. Главная задача управления текучестью состоит, прежде всего, в сведении к минимуму противоречий между потребностями персонала и возможностями их удовлетворения.

В то же время специалисты утверждают, что к текучести нельзя подходить однозначно, так как этот процесс на макроуровне выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевое и территориальное перераспределение рабочей силы (из трудоизбыточных регионов в трудодефицитные), квалификационно-профессиональное продвижение персонала, обеспечение внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных внедрением инноваций.

## **Тема 5. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

- 5.1. Сущность, методы и основные категории мотивации персонала.
- 5.2. Теории мотивации.
- 5.3. Управление дисциплинарными отношениями.
- 5.4. Измерение уровня трудовой дисциплины.

### **5.1. Сущность, методы и основные категории мотивации персонала**

Труд всегда был связан с определенным отношением к нему человека через удовлетворение его потребностей. Потребность – это нужда в чем-либо объективно необходимом для возобновления жизнедеятельности и развития личности или социальной группы. Это может быть и то, от чего человек стремится освободиться, так как потребность существует своего удовлетворения (устранения). Потребности могут возникать как осознанно, так и бессознательно. При этом не все потребности осознаются и сознательно устраняются. Даже устраненная на данный момент времени потребность не предполагает, что она

устранена навсегда. Многие потребности периодически возобновляются, могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

В основе жизнедеятельности человека лежит удовлетворение базовых (основных) потребностей. Большинство ученых склоняется к мнению, что можно выделить *первичные* и *вторичные* потребности. Первичные, как правило, являются врожденными и включают в себя физиологические потребности, потребности организма в пище, воде, дыхании, отдыхе и т. д. Такие потребности заложены в человеке генетически. В отличие от первичных, вторичные потребности являются психологическими и обычно осознаются с социальным опытом. Учитывая, что у разных людей приобретенный социальный опыт различен, но и вторичные потребности различны и более разнообразны, чем первичные. Это, например, потребность в уважении, привязанности, богатстве, власти, принадлежности к определенной социальной среде. помимо этого, человек стремится к удовлетворению духовных потребностей. к ним обычно относят потребности в определении смысла жизни, понимании других людей, определении места человека в социальном окружении.

Люди по-разному пытаются устранить возникающие потребности: удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Для удовлетворения потребностей важное значение имеют стимулы, которые побуждают к действию и являются причиной определенного поведения человека. Процесс использования различных стимулов в управлении социальным поведением называют стимулированием, которое является одним из средств, с помощью которого осуществляется мотивация человека к определенным действиям. Под мотивацией понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей. Мотив находится «внутри» человека, имеет индивидуальный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно мотивов. Он определяет, что и как надо делать для удовлетворения возникшей потребности. Итак, *стимул* – это побудительный мотив, а *мотив* – это прямые причины совершения людьми определенных действий.

Необходимо различать понятия мотивирование и мотивации. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью осуществ-

ления им определенных действий путем пробуждения в нем тех или иных мотивов.

При рассмотрении мотивирования как процесса можно условно выделить 6 его последовательных стадий.

*Первая стадия* – возникновение потребностей, когда человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Появившись в конкретное время, потребность (физиологическая, психологическая, социальная) начинает «требовать» от человека определённых действий для ее устранения.

*Вторая стадия* – поиск путей устранения. Возникает потребность, которая стала причиной неудобств и которую надо удовлетворить, подавить или не замечать.

*Третья стадия* – определение действий. При этом необходимо увязать между собой 4 положения: что надо получить, чтобы устранить потребность; что надо сделать, чтобы получить желаемое; в какой мере можно добиться желаемого; насколько то желаемое, которое можно получить, удовлетворить потребность.

*Четвертая стадия* – осуществление действий, затрачивание усилий с целью получить что-то для устранения потребности.

*Пятая стадия* – затраченные усилия вознаграждаются за осуществление действия. В результате появляется нечто, что может служить для непосредственного удовлетворения потребности или являются предметом обмена с целью получения желаемого. Эта стадия выявляет результативность затраченных усилий, ослабляя или усиливая мотивированность к действию.

*Шестая стадия* – устранение потребности, в зависимости от степени удовлетворения мотивов возникшей потребности, возможного продолжения действий или прекращения деятельности до момента возникновения новой потребности.

**Мотивация** работников в трудовой деятельности является одним из важнейших вопросов управления персоналом. Эффективное управление персоналом тесно связано с его мотивацией, поскольку именно она выступает непосредственной причиной его поведения. Разработать механизм действенных форм и методов управления работниками можно, зная, что движет работником, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его поведения в организации. В данной связи решение проблем мотивации является обязательной составляющей работы современного менеджера.

**Мотивация** – это процесс побуждения работников к деятельности для достижения личных целей и целей организации. **Цель мотивации** – повышение индивидуальной, групповой и организационной результативности труда, как в текущий момент, так и в долгосрочном периоде.

В основе теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

При проектировании оптимальных систем мотивации труда необходимо учитывать следующие **принципы**:

работники преследуют, прежде всего, свои интересы, поэтому цели организации и индивидуальные цели работника могут противоречить друг другу;

мотивы индивидуального поведения сложны, разнообразны и субъективны, так как они формируются под воздействием многих факторов;

руководитель при построении системы мотивации на предприятии должен комплексно использовать все методы мотивации;

обязательный прогноз влияния на трудовое поведение персонала всех мероприятий по изменению системы мотивации его труда в организации;

постоянный мониторинг возможных отклонений от заданных менеджерам форм трудового поведения.

**Соблюдение вышеизложенных принципов** проектирования оптимальных систем мотивации труда позволяет избежать следующих негативных моментов в трудовом поведении персонала:

неспособность ряда работников комплексно оценить создаваемые стимулы к труду, что приводит к переориентации их поведения с достижения результата на построение неформальных отношений с руководителем;

привыкание и игнорирование персоналом стимулов к трудовой деятельности;

развитие нелояльности персонала по отношению к своей организации;

увеличение вероятности межличностных конфликтов.

Различают **внутреннюю и внешнюю мотивации**.

При **внутренней мотивации** награду за свои действия человек, что называется, «имеет в самом себе»: чувство собственной компетенции, уверенность в своих силах и намерениях, удовлетворение от своего труда, самореализации. Внутреннюю мотивацию усиливает положительная обратная связь в форме похвалы, одобрения и т. п. **Внешняя мотивация** зависит от отношений человека с внешней средой (это может быть желание получить вознаграждение, избежать наказания и пр.). Она регулируется внешними психологическими и материальными условиями деятельности. Если человек работает из-за денег, то деньги являются внутренним мотиватором, если же преимущественно из-за интереса к работе, то деньги выступают внешним мотиватором.

К **внутренним** побудительным силам относятся: потребности, интересы, желания, стремления, ценности, мотивы; к **внешним** – разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, организацией для повышения трудовой активности работников.

Можно выделить следующие особенности **внешней и внутренней мотивации**:

- внешняя мотивация в целом способствует увеличению объема выполняемой работы, а внутренняя – качества;
- если внешняя мотивация (как позитивная, так и негативная) не достигает «порогового» значения или снимается вообще, внутренняя мотивация усиливается;
- при замене внутренней мотивации внешней первая, как правило, уменьшается;
- рост уверенности в себе, своих силах способствует усилению внутренней мотивации.

Выделяют **три типа мотивации труда**: прямую, косвенную и побудительную.

**Прямая мотивация** формирует интерес к работе и ее результатам. В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда, сознание своих достижений для общества, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации. Человек трудится не только для получения заработной платы, он испытывает интерес к содержанию самой работы.

**Косвенная мотивация** основана на материальной заинтересованности. Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень напряженности труда. В данном случае труд выступает в форме цены на рабочую силу, которая обменивается на производимые товары и услуги.

*Побудительная мотивация* базируется на страхе и обязанностях. Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантий сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в будущем.

**Методы мотивации персонала** могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) **материального мотивирования** является индивидуальная премия. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкостью критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает в нее новых работников. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня.

Следует отметить, что ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы.

Потребности постоянно меняются, поэтому методы мотивации нуждаются в постоянной корректировке. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

**Организационные способы мотивации** включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);
- перспективу приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

**Морально-психологические методы мотивации** включают в себя: создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу;

признание (личное и публичное, а также ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т. п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; атмосферу взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного *управления мотивацией* необходимо использовать все три группы методов.

Рост роли экономических методов связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной системы хозяйствования. В условиях рынка они неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с производственными целями.

Кроме того, среди методов мотивации выделяют:

**принуждение** – основанное на страхе увольнения и наказания;

**вознаграждение** – осуществляемое в виде систем материального и нематериального стимулирования труда;

**солидарность** – реализуется путем формирования у персонала ценностей и целей, близких или совпадающих с ценностями и целями организации, и осуществляется с помощью убеждения, обучения и создания благоприятного рабочего климата в коллективе;

**приспособление** – подразумевает оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям менеджеров высшего и среднего уровней. Этот метод мотивации требует передачи полномочий на нижние уровни, и это становится внутренним мотивом, объединяющим цели менеджмента и персонала организации.

Укрупненно методы мотивирования можно также сгруппировать в следующие четыре вида.

1. *Экономические мотивы* всех типов (заработная плата, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т. п.). Успешность их

воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. *Управление по целям.* Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных параметров, повышение квалификации персонала и т. п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. *Обогащение труда* – эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление работникам более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется рост *оплаты труда* и повышение социального статуса.

4. *Система участия*, которая в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях.

*Стимулы могут быть материальными и нематериальными.* К первой группе относятся денежные (зароботная плата, премии и т. д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Следует отметить, что *стимулирование* базируется на определенных принципах:

*доступность.* Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными;

*ощутимость.* Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула;

*постепенность.* Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии,

отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника;

*минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.* Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда является сильным мотиватором;

*сочетание моральных и материальных стимулов.* И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов, поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника;

*сочетание стимулов и антистимулов.* Необходимо их разумное сочетание в зависимости от традиций, сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

К *формам стимулирования персонала* относят материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

*Заработная плата* – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. К формам материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют 20 % дохода сотрудника в год. Кроме того, возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Использование различных форм и методов стимулирования позволяет сформировать руководству организации действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия.

Мотивация труда определяется до начала профессиональной трудовой деятельности путем усвоения человеком ценностей и норм трудовой морали и этики, посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как к ценности, и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность, приобретаются первоначальные трудовые навыки.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом ***трудовых норм и ценностей***. Именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни человека.

Успешное применение тех или иных форм материального стимулирования способно обеспечить определенные преимущества, но мотивационный потенциал так называемых мягких составляющих эффективности – дружбы, партнерства, командной работы – часто оказывается гораздо важнее. Нематериальные средства воздействия на мотивацию работника приведены в табл. 5.1.

Таблица 5.1. Нематериальные средства воздействия на мотивацию работника

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Завершенность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией организации (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства ослабевает при формальном подходе
Индивидуальный подход при выборе стимулов	Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его результатов и поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Практика управления	Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)
Меры дисциплинарного воздействия	Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя). Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести проступка. Разъяснение причин. Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед командой (коллективом). Интересы организации. Карьерные перспективы. Интересы семьи и др.

Чтобы стимулировать процесс планирования мотивации персонала, уточняется миссия организации, т. е. описание того, как организация намеревается выполнить свои основные обязательства перед клиентами, потребителями, партнерами.

После этого разрабатывается план мероприятий, касающихся непосредственно системы мотивации персонала. Сложность механизма формирования мотивов и мотивационного ядра, в частности, требует при проведении мотивирующих мероприятий соблюдения строгой их очередности. Так, вначале исследуется эффективность существующей системы мотивации персонала, выясняются отрицательные и положительные моменты ее функционирования, вскрываются причины недостатков и принимается решение о разработке специальных программ по их устранению.

## 5.2. Теории мотивации

Основная задача **теории мотивации** – анализ факторов, от которых зависит мотивация. Предметом всех теорий мотивации служит анализ потребностей как процесса побуждения к достижению целей (личных или коллективных). В современном менеджменте мотивация используется как функция повышения эффективности труда.

Мотивация – процесс противоречивый. Мотивационному процессу присуща нестабильность и непредсказуемость. Правильный выбор модели (теории мотивации) в менеджменте означает определение перечня потребностей, которые необходимо удовлетворить для формирования эффективных побудительных мотивов, и составления списка мер поощрения (индивидуальных и коллективных). Различные теории мотивации не имеют существенных различий, но по-разному раскрывают процесс мотивации.

Многочисленные теории мотивации разделяют на две группы:

- **группа содержательных теорий** – идентифицируют внутреннее побуждение, анализируют потребности человека;
- **группа психоаналитических теорий** – **процессуальные теории** – признают современными, поскольку они ориентируются на анализ поведения людей в соответствии с их восприятием, познанием.

В основе **содержательных теорий** лежит анализ пропорций двух факторов: вознаграждение и потребности.

К основным содержательным теориям относят:

- иерархическую теорию потребностей Маслоу;

- теорию Альдерфера;
- двухфакторную теорию Герцберга;
- теорию приобретенных потребностей МакКлелланда.

*Содержательные теории мотивации* фокусируются на изучении человеческих потребностей, так как они считаются факторами, лежащими в основе мотивации.

*Теория иерархии потребностей Маслоу* – удовлетворение потребностей происходит в строгой последовательности: сначала потребности низших уровней, потом более высших; снизу-вверх. Только удовлетворив потребности 1-го уровня, человек может перейти ко 2-му и т. д. Пирамиду Маслоу составляют пять укрупненных уровней:

- физиологические потребности (сон, воздух, голод, жажда);
- потребности в безопасности (защищенность, стабильность);
- социальные потребности (общение, дружба, любовь);
- престижные потребности (карьера, успех, авторитет);
- духовные потребности (знания, искусство, самореализация).

*Теория Альдерфера* говорит о том, что людьми движут три основные потребности:

потребность существования (физиологические потребности, безопасность);

потребность связи (принадлежность, причастность, общение);

потребность роста (самореализация, творчество).

Движение по уровням потребностей здесь уже может происходить в обе стороны: и снизу-вверх, и сверху-вниз.

*Теория МакКлелланда* делает упор на три потребности высших уровней:

потребность в причастности;

потребность во власти;

потребность в успехе.

*Теория двух факторов Герцберга* предполагает наличие 2 групп факторов влияющих на мотивацию работников:

гигиенические факторы (удерживающие на работе) – условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и руководителем;

факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) – карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

*Задача процессуальных теорий* – получить ответ на вопрос, каким должен быть путь достижения целей. Выделяют четыре их основных направления:

- теорию ожиданий Врума;

- теорию справедливости Адамса;
- теорию Портера-Лоулера;
- теория Макгрегора.

Процессуальными теориями мотивации не опровергается значение удовлетворения потребностей персонала. На первое место выводятся взаимосвязь потребностей, их удовлетворение и вознаграждение с самим трудом. Основными факторами служат условия труда и субъективное восприятие, а также последующая оценка условий работы сотрудником.

**Процессуальные теории мотивации** анализируют, как человек распределяет усилия для достижения цели, и какое поведение при этом выбирает. Кроме потребностей, не менее важны и условия их удовлетворения: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка работы.

*Теория ожиданий Врума* гласит, что для мотивации человека необходимо не только наличие потребности, но и ожидание того, что его действия действительно приведут к получению желаемого. Выделяют следующие ключевые факторы, влияющие на мотивацию по Вруму: ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату; ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено; ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным). Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой. Недостаток теории ожиданий – она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей ценностью.

*Суть теории справедливости Адамса* в том, что люди субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и усилиями, а также всегда сравнивают его с другими работниками, выполняющими такую же работу. Итогом сравнения может быть чувство несправедливости. Адамс выделил шесть возможных реакций на несправедливость:

- сокращение прикладываемых усилий;
- попытка добиться увеличения вознаграждения;
- снижение самооценки;
- попытка повлиять на зарплату и (или) нагрузку других;
- выбор другого объекта для сравнения;
- попытка перейти в другое подразделение или фирму.

Менеджер должен отслеживать возникновение подобных противоречий и вовремя их устранять.

*Теория Портера-Лоулера* основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов: затраченные усилия, полу-

ченный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности. Вывод – результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

*Теория Макгрегора* включает две взаимосвязанные теории:

*теория X* – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стиль руководства – авторитарный, основанный на угрозе наказания;

*теория Y* – противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от работы – само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стиль руководства – более гибкий и либерально-демократический.

### 5.3. Управление дисциплинарными отношениями

Теория мотивации работников составляет часть общей теории управления дисциплинарными отношениями.

Одна из причин экономического кризиса на многих предприятиях состоит в том, что в них значительно ухудшилась дисциплина.

Управление дисциплиной – это борьба против неорганизованности, пассивности, нечестности, лени, безответственности и т. д.

В широком смысле работа по управлению дисциплиной охватывает все сферы работы организации. Эффективность управления дисциплиной позволяет решать следующие задачи:

- 1) организовывать труд людей и тем самым создавать условия для удовлетворения ими в процессе труда своих потребителей;
- 2) обеспечить распределение трудовых функций между работниками;
- 3) мотивировать труд, создав мотивационное поле;
- 4) добиться от каждого работника максимально эффективной работы;
- 5) обеспечить решение поставленных руководством производственных задач.

**Дисциплина** – это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе, государстве.

По способу подчинения дисциплина делится на: принудительную, добровольную.

По видам социальных норм на: экономическую, финансовую, трудовую, технологическую, плановую и т. д.

Различают также 3 разновидности дисциплины:

**исполнительская** – это исполнение каждым сотрудником своих обязанностей;

**активная** – это использование прав при исполнении обязанностей. Такой вид дисциплины более предпочтителен, так как работник проявляет в своем поведении активность – активно пользуется своими правами;

**самодисциплина** – это исполнение работником своих обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления.

### **Дисциплинарные отношения.**

Человек, заключая трудовой договор (контракт), вступает во множество отношений разного вида, которые объединяются одним названием – трудовые отношения. В них присутствуют имущественные, управленческие, этические, эстетические отношения, а также отношения по поводу рабочего времени и времени отдыха, по поводу чести и достоинства человека и др.

В самом широком смысле дисциплинарные отношения регулируются практически всеми отраслями права: государственным, финансовым, административным, трудовым и др.

Важной формой отношений являются правонарушения. Эта форма возникает на основе норма права. Она включает права, обязанности, объект отношения, ответственность сторон.

Дисциплинарные отношения – это вторичная форма трудовых отношений. Эта форма присутствует в любом трудовом отношении, так как это отношения в сфере исполнения обязанностей и реализации прав, а также распределения прав и обязанностей.

По содержанию дисциплинарные отношения делятся на четыре вида: охранительные, поощрительные, воспитательные, организационные.

Охранительные правоотношения возникают при наличии одного из двух юридических фактов: невыполнение обязанности (в т. ч. некачественное исполнение обязанностей), превышение права, причиняющие ущерб другим работникам.

Охранительные отношения. Одна из сторон этих отношений – администрация, общественные организации, органы общественной самодеятельности – наделены дисциплинарной властью. Другая сторона – работник.

Содержание правоотношений является право и обязанность применить к нарушителю меру воздействия. Работник обязан претерпеть меру взыскания.

Поощрительные отношения. Юридическим фактором, порождающим правоотношения, является проявление работником активности в том виде, который указан в гипотезе поощрительной нормы. Носитель дисциплинарной власти может, а при определенных условиях обязан поощрить работника.

Воспитательные отношения. Их содержание включает право и обязанность администрации воспитывать работника, используя, в частности, метод убеждения. Цель развития этих отношений состоит в повышении уровня образования, формировании личности, привитии необходимых навыков и умений, формировании мировоззрения, совершенствовании физического развития человека.

Организационные отношения. Это отношения складываются из деятельности, направленной на создание, поддержание дисциплинарных отношений.

Они включают: а) определение прав, обязанностей, ответственности; б) распределение их среди работников и т.д.

Механизм управления дисциплиной. Можно назвать два механизма управления дисциплинарными отношениями: прямой и косвенный.

Прямой механизм включает использование методов и средств убеждения (воспитания), поощрения, принуждения.

Косвенный механизм состоит из управления условиями организации труда в самом широком смысле. К числу этих условий, которые наиболее тесно связаны между собой и влияют на дисциплинарные отношения, относятся организационные, социально-экономические, уровень управления, самоуправления, квалификации кадров, правовые и др.

Развивая и совершенствуя эти условия, мы косвенно способствуем повышению уровня дисциплины.

Организационные условия включают набор целей организации, определение функций, способа установления трудовых отношений, уровень нормирования труда, организацию рабочих мест и т. д.

Существуют различные методы управления дисциплинарными отношениями – экономические, психологические, правовые и др.

Экономические методы позволяют удовлетворить свои экономические потребности, интересы, обеспечить реализацию принципа социальной справедливости.

Правовых методов управления дисциплинарными отношениями четыре: убеждение, поощрение, принуждение, организация труда.

Важнейшим методом управления дисциплинарными отношениями является предоставление работникам благоприятных условий жизни – качественного жилья, отдыха, развлечений, воспитание детей и т. д.

Убеждение – основной метод управления дисциплинарными отношениями. Это метод воспитания, воздействия на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.

Существуют различные виды убеждений: политические, экономические, правовые, эстетические, моральные и т. д.

Процесс убеждения включает следующие элементы:

*Субъект убеждения* – администрация, общественные организации, органы общественной самодеятельности, трудовой коллектив, каждый работник организации.

*Объект убеждения* – человек, трудовой коллектив, администрация, которую убеждает работник, профсоюз трудовой коллектив.

*Средства убеждения* – речь, реальное поведение, создание реальных ситуаций, условия труда, жизни.

Процедура убеждения – выяснение имеющихся правовых убеждений и определение их дефекта, передача знаний трудового права, формирование собственного отношения к знаниям, принципам, нормам, целям законодательства, средствам их достижения, установленных в законе.

Можно выделить три вида убеждения:

1) непосредственно эмоциональное, при котором воздействуют на чувства;

2) логическое воздействие на разум;

3) убеждение практикой.

Существует немало рекомендаций и правил по эффективному убеждению, поощрению и наказанию. Назовем некоторые из них:

*Правила эффективности убеждения.*

Первое правило – чем больше правды в сообщении, идее, в которой хотя бы убедить человека, тем вероятнее, что идея станет убеждением.

Второе правило – сообщение, идея должны отражать потребности, интересы, надежды, желание, стремление человека.

Третье правило – в идее должен быть искренне уверен тот, кто убеждает.

*Правила эффективного поощрения:*

1. Поощрение следует применять при каждом проявлении трудовой активности работника с положительным результатом.

2. Поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда.

3. Поощрение должно быть гласным. Иногда работник узнает о том, что его поощрили, спустя полгода и даже год после этого события, а то и вовсе не знает, что сводит действия поощрения к нулю. Любое поощрение нередко поднимает престиж работника, а ведь престиж, уважение часто ценится людьми значительно выше, чем материальное обеспечение. Все поощрения целесообразно делать в присутствии коллектива.

4. При применении поощрения необходимо использовать ритуалы, обычаи, традиции.

5. Отрицательные традиции должны быть вытеснены только положительными традициями, а не приказом.

6. Чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает. Надолго отложенное поощрение неэффективно, напротив, когда работнику обещают скорое поощрение, его трудовая активность максимально возрастает.

7. Доступность поощрения. Например, в коллективе молочно-товарной фермы есть очень опытные операторы машинного доения с большим стажем работы и менее опытные доярки. Как правило, более опытные от каждой коровы надаивают больше молока и получают премии, другим – премия недоступна. Следовательно, чтобы обеспечить доступность поощрения другим дояркам необходимо разработать соответствующие условия поощрения.

8. Целесообразно выяснить, что работник считает ценным для себя и на этой основе строить систему поощрения данного работника.

#### *Правила эффективного наказания.*

Наказание связано с ограничением или лишением нарушителя определенных благ. Это отрицательная оценка деятельности человека администрацией, правлением СПК и т. д. Цель наказания – убедить человека отказаться от совершения нарушений в дальнейшем и удержаться от нарушений других работников. Наказание – это следствия неисполнения виновным обязанности, превышение прав.

Приведем правила наказания:

1. Неотвратимость наказания.
2. Индивидуализация наказания.
3. Значимость для работника наказания.

4. Справедливость наказания.
5. Администрация должна учитывать тяжесть совершения дисциплинарного проступка, обстоятельства, при которых оно совершено, предшествующую работу, отношение человека к своему нарушению.
6. Наказание не должно унижать честь и достоинства человека.

#### 5.4. Измерение уровня трудовой дисциплины

Для управления дисциплиной необходимо прежде всего научиться ее измерять, для того чтобы можно было определить, как те или иные меры, факторы, условия воздействуют на дисциплину, на чем нужно остановить внимание, какое звено в этой работе выделить прежде всего. Измерение уровня дисциплины необходимо и для того, чтобы можно было сравнить дисциплину в различных структурных подразделениях организации при подведении итогов их деятельности.

В организациях еще не могут достаточно точно измерить уровень трудовой дисциплины. Более того, на практике измеряется не уровень трудовой дисциплины, а лишь ее часть, уровень отклонений. Например, в специальной литературе отмечается, что одной из основных характеристик дисциплины является отношение числа лиц, чьи поступки противоречат требованиям дисциплины труда. Эту характеристику называют уровнем трудовой дисциплины. Учет только отрицательных отклонений от норм считается уже недостаточным. Оценка уровня дисциплины должна отражать как положительные, так и отрицательные отклонения от норм.

В соответствии с современным подходом и измерению уровня трудовой дисциплины, уровень выражает все стороны и отношения трудовой активности. При этом приводится и классификация активности: *высокая* – присуща лицам, не имеющим нарушений, активно участвующим в борьбе против нарушений в комиссиях по трудовым спорам, в борьбе с пьянством, наркоманией, токсикоманией и т. д.; *средняя* – присуща лицам, не допускающим нарушений; *низкая* – включает лиц, допускающих нарушения.

К показателям трудовой активности обычно относят уровень выполнения норм выработки, планов и заданий, качество продукции, состояние трудовой дисциплины, взаимопомощь, участие в соревнованиях, техническом творчестве и т. д.

Существует и такой взгляд на уровень дисциплины, который отражает не активность, а все стороны отношения работника к труду, к

своим обязанностям в форме конкретных результатов его деятельности и выполнении норм поведения (активность при таком подходе учитывается, но только как один из элементов дисциплины).

Следует отметить, что учет только поощрений и взысканий, объявленных администрацией, не дает полного представления об уровне трудовой дисциплины, так как многие нарушения и активность не фиксируется на бумаге. Целесообразно учитывать не взыскания, а все нарушения, тем более, что в любом коллективе они на виду, на виду и все случаи проявления активности.

Давно уже высказана мысль, что менеджеров нужно привлекать к ответственности не за большое количество нарушений, а за невыполнение планов по количеству и качеству, экономии сырья и материалов, а также за отсутствие работы по укреплению трудовой дисциплины, за попустительство нарушителям, неумение организовать эту работу, эффективно управлять дисциплиной.

## **Тема 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

- 6.1. Содержание и значение организационной культуры.
- 6.2. Типы организационных культур и их характеристика.
- 6.3. Формирование организационной культуры, ее поддержка. Основные элементы организационной культуры.
- 6.4. Роль руководителя в формировании организационной культуры.
- 6.5. Национальные особенности организационной культуры в системе международного бизнеса.
- 6.6. Служебный этикет.

### **6.1. Содержание и значение организационной культуры**

Культура свойственна любой форме человеческого существования в качестве его характерного и обязательного признака, необходимо атрибута всякого общества. Слово «культура» происходит от латинского «*culture*» и означает «возделывание, воспитание, образование». Культура выступает как «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе, между собой и самим себе».

Организационная культура имеет непосредственные отношения к организации.

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это только не только отличает одну организацию от другой, но и существенно определяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Под организационной культурой следует понимать совокупность устойчивых представлений, ценностей, традиций, убеждений, норм и образов поведения работников организации, их отношений друг с другом, выдержавших испытание временем и направленных на достижение поставленных целей.

Источники организационной культурой можно условно разделить на три группы: внешняя среда, общественные ценности, внутренняя среда организации.

Внешняя среда. Под факторами внешней среды в данном случае понимают факторы, неконтролируемые организацией, такие как природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества.

Общественные ценности. Общественные ценности и национальная культура страны также оказывают влияние на организационную культуру компаний. К данной группе факторов можно отнести преобладающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода личности, честность, уважение и доверие к властям, нацеленность на действие и активную жизненную позицию и т. д.

Внутренняя среда организации. Третий источник организационной культуры образует специфические внутренние факторы самой организации. Например, развитие технологической среды будет влиять на требования компании к уровню квалификации персонала, что в свою очередь, может отразиться на ее организационной культуре.

К специфическим факторам организации относится и отрасль, в которой работает компания. Фирмы, принадлежащие одной отрасли, функционируют в одной конкурентной среде и схожем правовом пространстве, удовлетворяют одни и те же потребности покупателей.

Значительную роль в формировании организационной культуры играют выдающиеся личности и важные события в истории компании, которые также влияют на верования и ценности сотрудников, меняют отношения к компании собственных сотрудников, конкурентов, потребителей.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

1. Она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

2. Она выражается в чувстве общности всех членов организации.

3. Она усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей.

4. Усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура – своего рода социальный клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присутствие для нее стандарты поведения.

5. Она является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

По отношению организации, по мнению В. Р. Веснина культура выполняет и такие значимые функции:

*Охранная.* Состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий и реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы, и формирование специфической логики мышления (в том числе и единомыслие).

*Интегрирующая.* Объединяет людей и формирует у них чувства гордости за принадлежность к организации, отождествлению себя с ней. Это привлекает к организации других лиц, облегчает решение кадровых вопросов.

*Регулирующая.* Функция поддерживает необходимый социально-психологический климат, правила и нормы поведения людей, осуществление контактов внешними миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов. Эта функция считается основной.

*Коммуникационная* функция играет существенную роль в установлении контактов между людьми, осмыслении событий и связи между ними, облегчении взаимопонимания. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат.

*Адаптивная* функция облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг к другу и к внешней среде. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

Ориентирующая функция направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению.

Мотивационная функция создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых, в принципе должны стремиться все нормальные люди.

Воспитательная функция культуры общеизвестна, поэтому на ней не стоит останавливаться.

Ассимилирующая функция позволяет использовать все, что есть вокруг лучшего, полезного организации.

Культура обычно вырабатывается в процессе взаимодействия членов организации, так и под влиянием социального членов организации, так и под влиянием социального и делового окружения, национально-государственного и этнического факторов, менталитета. Сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают.

Значение организационной культуры для успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире.

Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя яркий выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой.

Значение организационной культуры заключается в том, что она обеспечивает:

- формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности, побуждающих интеллектуальный и духовный потенциал членов трудовых коллективов на эффективную работу;

- упрочение связей работников с руководством организаций (образование социального партнерства), чувства общности всех уровней работников вокруг принятых ценностей, норм, традиций, повышение ответственности за качество совместной деятельности (формирование духа единства);

- организуют и распоряжение человеческими ресурсами таким образом, чтобы деятельность фирмы гарантировала высокую мобильность, обогащение труда, социальную защиту тех, кто в ней работает;

- создание фирменного стиля, направленного на развитие культуры

качества, процветание организации, стимулирование удовлетворенности трудом;

завоевание благожелательного отношения со стороны общественности, находящееся вне организации.

## **6.2. Типы организационных культур и их характеристика**

Организационная культура охватывает большую область явлений в духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем многогранные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и др.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную организационную культуру.

В литературе приводятся различные типы организационных культур. Рассмотрим одну из таких классификаций.

*Культура власти* основывается на владении ресурсами организации. С такой культурой имеют жёсткую структуру, высокую степень централизации, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу и жестко контролируют работников. Успех предопределяется своевременным выявлением проблем и высокой квалификацией руководителей, позволяющим быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях жесткой конкуренции.

*Ролевая культура* основывается на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников и распределения их ролей, прав, обязанностей, ответственности, обеспечивающие административный успех. Но она не гибка, препятствует инновациям. Источником власти в ней является должность. Такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

*Культура задачи* приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся ситуациях и обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества, коллективного творчества. Основой власти в условиях такой культуры служит профессионализм и обладание информацией. Эта культура, свойственная проектным или венчурным организациям, относится к переходной и может перерасти в один из предыдущих типов.

*Культура личности* связана с эмоциональным началом. Она основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достиже-

ния их личных целей. Решение здесь принимается на основе согласия участников, поэтому задачей власти является их координация.

Наиболее краткую и точную классификацию организационных культур дал американский исследователь У. Оучи, выделивший три основных вида:

рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентаций на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит компетентность членов организации;

клановую культуру. Ее основу составляют внутренние ценности организации. Эта культура дополняет предыдущие.

Кроме приведенной типологии, в типичной организации следует различать и такие, как доминирующая культура и субкультуры.

*Доминирующая культура* представляет собой сумму некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации. Субкультура представляет собой сумму ценностей, которые разделяют меньшинство членов организации.

Приведем особенности некоторых видов субкультур.

**Иерархические субкультуры.** Существуют на различных уровнях управления компании и проявляются через различия в статусе, полномочиях, власти, символах, присущих руководителям и подчиненным. Наиболее четко иерархические субкультуры очерчены в механистических организациях, где существует четкое разграничение между уровнями управления. Для продвижения вверх по служебной лестнице необходимо не только иметь определенный уровень квалификации, но и разделять ценности высшего управленческого звена компании.

**Профессиональные субкультуры.** Люди одинаковой профессии или люди, работающие над решением одной и той же задачи, могут рассматриваться как группа, имеющая собственную субкультуру. Такие субкультуры характерны для органических организаций и организаций смешанного типа.

**Субкультуры, основанные на культурных различиях.** Во многих компаниях работают представители разных стран, говорящие на разных языках, исповедующие различную религию, имеющие часто противоположные системы ценностей. Результатом этого процесса стало появление субкультур, основанных на верованиях и убеждениях различных этнических групп.

Субкультуры различных возрастных групп. В организациях, объединяющих значительное число людей разных возрастов, могут формироваться группы, включающие членов организации, близких друг другу по возрасту.

### **6.3. Формирование организационной культуры, ее поддержка. Основные элементы организационной культуры**

Существующие традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом сформировались из предыдущего опыта. Именно поэтому нужно обратиться к важнейшему источнику формирования организационной культуры – основателям фирмы. Традиционно именно они оказывают определяющее влияние при становлении первоначальной культуры. Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели фирмы пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на других людей, они создают сплоченную организацию с сильной культурой.

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, заносят в нее «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы, так как последнее влияет на интенсивность определенных образцов поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

Существуют следующие группы методов поддержания организационной культуры:

*Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает работникам понять, что является важным и что ожидается от них.

*Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

*Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программу обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Менеджер сам может также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других.

*Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большое значение для отдельных менеджеров и организаций в целом. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

*Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится ее членам по движению ее сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и мешать укреплению существующей в организации культуры.

*Организационные символы и обрядность.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры [3].

Основными элементами организационной культуры являются: мис-

сия организации (общая философия и политика), базовые цели организации, кодекс поведения.

Изучение опыта японских и американских организаций позволяет выделить следующие основные признаки развитой организационной культуры, которые формируют их «делового кредо», т. е. некоторую совокупность стоящих перед ними основных целей:

- миссия организации (общая философия и политика);
- базовые цели организации;
- кодекс поведения.

Эти три обязательных элемента организационной культуры в различных организациях могут быть представлены по-разному. В качестве примера рассмотрим их содержание в японских компаниях (табл. 6.1). В таблице числа указывают частоту упоминания цели, % получены путем деления частоты на число компаний.

Таблица 6.1. Цели японских организаций (частотные характеристики отдельных положений деловых кредо 269 организаций)

<b>1. Базовая цель</b>		
1.1	Служение обществу, организации	149 (55 %)
1.2	Справедливая прибыль	9 (3 %)
1.3	Неуклонный прогресс	39 (15 %)
1.4	Благосостояние работников, уважение к работнику	34 (13 %)
<b>2. Общая политика</b>		
2.1	Прогрессивность, активность, созидательность	119 (45 %)
2.2	Аналитический, научный подход	44 (17 %)
2.3	Высокая производительность	32 (12 %)
2.4	Прогресс технологии в корпорации	78 (39 %)
<b>3. Кодекс поведения</b>		
3.1	Отношение к компании	81 (31 %)
3.1.1	Преданность	
3.1.2	Благодарность	
3.2	Отношение к работе	22 (8 %)
3.2.1	Усердие	33 (15 %)
3.2.2	Ответственность, исполнение долга	56 (21 %)
3.2.3	Бережливость, аккуратность, терпеливость	50 (19 %)
3.2.4	Чувство гордости за свою работу	13 (5 %)
3.3	Отношение к старшим, коллегам и подчиненным	
3.3.1	Сотрудничество	145(55 %)
3.3.2	Приязнь и учтивость	55 (21 %)
3.4	Отношение к себе	
3.4.1	Здоровье	28 (11 %)
3.4.2	Прилежание	15 (6 %)
3.4.3	Бодрость	26 (10 %)
3.4.4	Моральная устойчивость	47 (18 %)

Обращают на себя внимание базовые цели, особенно такая, как «служение обществу» (не прибыль, не выпуск необходимой продукции, не занятость людей, не повышение квалификации, не технический прогресс – все эти цели часто называют базовыми в российских организациях).

#### **6.4. Роль руководителя в формировании организационной культуры**

Организационная культура предполагает не только формирование делового кредо организации, но и доведение его до каждого работника, включение его в систему личной мотивации. С этой целью необходимо постоянно подробно объяснять работникам основные положения делового кредо. Оно даже может быть издано в виде отдельной брошюры, в которой одновременно будет представлена и история организации, ее структура и политика каждого подразделения. Опыт ведущих японских фирм показывает, что на то, чтобы «заразить» работников деловым кредо обычно затрачивается около восьми месяцев. И это при условии, что ежедневно утром и в каждом подразделении проводится общее собрание, исполняется гимн компании и хором зачитываются основные положения поведенческого кодекса. Текст делового кредо вывешивается на стене, а лозунг текущего года высоко поднят для всеобщего обозрения. Ежегодно накануне Нового года менеджеры собираются вместе и им объявляется базовая политика на предстоящий год. Разрабатывается долгосрочный план, а информация о новых направлениях стратегии через журнал компании сообщается всем работникам.

Таким образом, формирование организационной культуры, возвращение ее основных элементов и усвоение их работниками требует много времени и усилий, во всяком случае, не меньше, чем внедрение новой технологии или проведение структурных преобразований.

Значительную роль играют ценности организации и для их реализации, необходимо, чтобы они смогли стать для каждого работника его личной ценностной ориентацией. Чтобы достичь этой цели, используются собрания, совещания, внутренние публикации, памятки, встречи сотрудников с руководством, частные беседы. Разумеется, все это будет действенным только при условии, что руководство организации своими собственными поступками постоянно демонстрирует данные ценности и принципы.

Руководители организаций, прежде всего ответственны за создание

в коллективе такой атмосферы комфорта, когда у работников появляется чувство безопасности и исчезает беспокойство за завтрашний день, возникает желание постоянно работать в данной организации.

Чтобы быть способным создать в коллективе подобный климат, руководитель сам должен обладать определенными личностными качествами, к числу которых относят уверенность в себе, вежливость и приветливость, чувство юмора. Кроме этого, необходима и определенная управленческая этика, составными элементами которой являются:

- умение говорить и слушать, поощрять и наказывать;
- готовность брать ответственность на себя;
- интерес к подчиненным, ориентация на человека (способность помочь людям осознать свою нужность в организации, повысить мотивацию к эффективному труду).

Принципиальным моментом управленческой этики является готовность руководителя брать ответственность за промахи организации на себя, вне зависимости от степени его персональной ответственности. Однако на практике это бывает редко. И только при наличии высокой организационной культуры это является правилом.

## **6.5. Национальные особенности организационной культуры в системе международного бизнеса**

Система организационной культуры носит еще и международную направленность. Например, в западных странах с рыночной экономикой накоплен положительный опыт в области регулирования и организации трудовых отношений и культуры, включая концепцию и методы социального партнерства. Социальное партнерство предполагает наличие механизмов согласования интересов социальных партнеров на всех уровнях от государства до предприятия. Этот механизм нашел свое выражение в коллективно договорной практике (трехстороннее сотрудничество между трудящимися, предпринимателями и государством-трипартизм), которая в настоящее время реализуется во многих западных странах под влиянием Международной организации труда (МОТ). Коллективно-договорная система на Западе позволяет решать такие жизненно важные проблемы, как обеспечение стабильных и конструктивных трудовых отношений, условия занятости работников, оплаты труда, повышения эффективности производства, самореализация работников, а также способствует формированию строгой трудовой этики. Коллективные договоры, заключенные между профсоюзами

и предпринимателями, не только определяет условия труда и найма работников, но и решает ключевые вопросы, связанные с нормальным функционированием производства и удовлетворением широкого круга интересов договаривающихся сторон трудового коллектива и администрации предприятия. Все это безусловно отразилось и на формировании организационных культур компаний.

На содержание национальной культуры в процессе формирования оказывают влияние различные системы, в том числе факторы семьи, религии, образования, социализации, политики, экономики, здоровья и отдыха. Наиболее известный исследователь типологии национальной организационной культуры голландский ученый, профессор антропологии Г. Хофстид, который провел исследования во многих странах мира. Он опросил более 60 000 респондентов относительно удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, жизненных целей, восприятия проблем трудового процесса, верований и профессиональных предпочтений. При этом он учитывал половозрастные и профессиональные показатели (стаж работы, профессию).

Г. Хофстид разработал модель изучения национальной культуры по пяти переменным: дистанция власти, индивидуализм, мужественность, стремление избежать неопределенности, долгосрочность ориентации. Результаты исследования Г. Хофстидом десяти стран вышеперечисленным переменным представлены в табл. 6.2.

Таблица 6.2. Особенности национальных культур по Хофстиду

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм	Мужественность	Стремление избежать неопределенности	Долгосрочная ориентация
США	40 (Н)	91 (В)	62(В)	46(Н)	29(Н)
Германия	35(Н)	67 (В)	66(В)	65(С)	31(С)
Япония	54 (С)	46 (С)	95(В)	92(В)	80 (В)
Франция	68(В)	71 (В)	43 (С)	86(В)	30(С)
Голландия	38(Н)	80(В)	14(Н)	53(С)	44(В)
Гонконг	68 (В)	25 (Н)	57(В)	29 (Н)	96(Н)
Индонезия	78(В)	14(Н)	46(С)	48(Н)	25 (Н)
Зап. Африка	77(В)	20(Н)	46 (С)	54 (С)	16(Н)
Россия	95 (В)	50(С)	40(Н)	90(В)	10(Н)
Китай	80(В)	20 (Н)	50(С)	60(С)	118(В)

Примечание. Цифрами указаны баллы, отражающие степень проявления той или иной переменной культуры: В – высокая; С – средняя; Н – низкая. Данные по России можно распространить (с приемлемой погрешностью) на Беларусь.

*Дистанцией власти* оценивается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризует относительное равенство в обществе (на Западе психологически допустимым сегодня считается десятикратный разрыв в средних доходах самых богатых и самых бедных групп населения; в России этот разрыв составляет фактически 20–25 раз, а в Москве – более 50 раз).

Индивидуализм характеризует готовность людей действовать в одиночку. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек находится в условиях свободных социальных связей в обществе и сам заботится о себе, своих близких и семье, равно как несет полную ответственность за свои действия. Коллективизм отличается низкой степенью индивидуализма. В коллективистских обществах людям с детства прививают уважение и лояльность к группам, к которым они принадлежат (семье, роду, клану или организации). В индивидуалистических обществах прививается привычка думать о себе в категории «я», а не часть «нас». Индивид не рассчитывает на защиту своей группы и не должен проявлять полную лояльность к ней, а она не обязана нести за него ответственность.

Мужественность, рассматриваемая в аналитической паре с женственностью, отражает отношение людей данной культуры, с одной стороны, к ценностям типа «настойчивость», «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которые ассоциируются в большей мере с ролью мужчины, а с другой – к ценностям типа «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений», «забота о слабых и солидарность», ассоциируемым преимущественно с ролью женщины. Речь идет о преобладании в обществе образцов поведения, присущих представителям либо мужского, либо женского пола.

Стремление избежать неопределенности свойственно людям в разной степени, но оно показывает, в какой мере жители данной страны отдают предпочтение структурированным ситуациям, т.е. ситуациям с ясными и четкими поведенческими правилами. Столкнувшись с неизвестностью, часть людей испытывает повышенное волнение и беспокойство, что создает лихорадочность в работе. В странах, отличающихся высокой степенью неприятия неопределенности, преобладает мнение, что на все «не наше» (непривычное) представляет опасность. Там, где к неопределенности относятся вполне лояльно, «не свое» (непривычное) вызывает познавательное любопытство, и люди ведут себя более ровно.

Долгосрочность ориентации связана с обращенностью индивидов в прошлое либо будущее. Члены общества с долгосрочной ориентацией думают о завтрашнем дне, в их поведении заметно стремление к сбережению и накоплению, они упорны и настойчивы в достижении целей. Люди с краткосрочной ориентацией оглядываются назад либо живут настоящим, они уважают традиции и наследие дедов, выполняют текущие социальные обязательства.

Приведем примеры основополагающих культурных ценностей ряда стран.

Американскому стереотипу свойственны:

- жесткий прагматизм;
- ориентация на деньги;
- деловитость;
- динамизм, стремление к обновлению;
- уважительное отношение ко времени как к важнейшему ресурсу;
- индивидуализм, самостоятельность, ответственность;
- дружелюбие, откровенность, искренность;
- разделение делового и личного;
- патриотизм.

Национальный стереотип исламских стран отличается:

- создание обстановки неторопливости, дружелюбности, доверия;
- ориентацией на работу, а не на результат;
- избеганием конфронтации и критики других;
- уважением к скрытым проявлениям силы;
- гордостью, боязнью потерять лицо;
- повышенной эмоциональностью; предельной чувствительностью

к интонациям, смене направления разговора.

Для японского стереотипа характерны:

- безграничное трудолюбие и терпение;
- стремление к красоте и совершенству;
- сохранение традиций наряду с умелым заимствованием всего лучшего у других;
- коллективизм;
- честность;
- самообладание, дисциплинированность;
- вежливость, аккуратность.

Для западной культуры в целом характерны индивидуализм, предпримчивость, инициатива, традиции политической демократии, участие работников в управлении, взятие ими на себя ответственности.

*Восточной* культуре свойственны покорность власти, авторитаризм, значительное влияние национальных и этических факторов, устоячивость, разрыв между элитой и массами.

Особенностями российского менталитета и культуры являются:

- приоритет духовных ценностей и неприязнь к материальным, особенно стоимостным;
- предпочтение неформальных регуляторов поведения формальным;
- понимание равенства как одинаковости всех людей и негативное отношение к социальной дифференциации;
- отказ от индивидуализма и стремление идентифицироваться с общностью (государством, коллективом);
- 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).

Исполнители пассивно ожидают, когда их заставят участвовать в принятии решений, что освобождает от ответственности за их результаты. Этому во многом способствуют проводимая администрацией политика «закрытых дверей», обращение руководства к людям только в безвыходных ситуациях.

## 6.6. Служебный этикет

Этикет (от франц. *etiquette*) – установленный порядок поведения, регулирующий внешне проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда).

**Служебный этикет** – важнейшая сторона морали профессионального поведения человека. Знание его – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Этика делового общения – это сумма выработанных наукой, практикой и мировым опытом нравственно-этических требований, принципов, норм и правил, соблюдение которых обеспечивает взаимопонимание и взаимное доверие субъектов делового общения, повышает эффективность контактов и конечных результатов их совместных действий.

**Служебный этикет** – это общепринятые (или декларативно установленные) правила социального поведения в профессиональном об-

щении в конкретной организации. Это система норм и атрибутов делового этикета, присущая конкретной организации: требования к эстетизации (придание чему-либо красивой внешней формы) внутренней среды организации, стиль общения, стандарты общения, ведения дел с субъектами внешнего окружения организации, мероприятия по формированию имиджа организации.

Современный этикет расписывает поведение людей в быту, на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях – приемах, церемониях, переговорах.

Строгое соблюдение *правил служебного этикета* – важное условие высокой культуры поведения. По нему составляют первое впечатление о человеке. Но даже самое скрупулезное знание и соблюдение этих правил не гарантирует соответствующего поведения человека, так как реальные обстоятельства настолько разнообразны, что никакие правила и нормы не в состоянии охватить их полностью. Чтобы избежать ошибок, необходимо выработать в себе чувство эмоционального сопереживания с контактером, которое называется *тактом*. Развитое чувство такта позволяет человеку определить должную меру в выражениях и поступках, в проявлении интереса к другому человеку. Именно тактичность позволяет найти решение проблемной коллизии при общении, не умаляя при этом достоинства других людей и не роняя собственного достоинства.

*Профессиональный такт* – это проявление по отношению к другим сдержанности, предусмотрительности и приличия при общении. Такт предполагает бережное, внимательное отношение к личности собеседника. Это умение корректно обойти по возможности вопросы, которые могут вызвать неловкость у окружающих. Проявление бестактности – безошибочное свидетельство отсутствия культуры, показатель грубости и невоспитанности. Важно постоянно помнить, что соблюдение этикета и проявление такта – это не просто обязательный элемент общения, но и неотъемлемая составная часть духовной культуры личности, тем более личности руководителя. Это неременное условие позитивных результатов делового общения и авторитета.

Деловое общение руководителя с подчиненными может происходить в условиях различных ситуаций и принимать разнообразные формы. Выделяют основные формы делового общения (табл. 6.3).

Кроме того, во всех этих формах общения большое значение придается так называемым аксессуарам, которые входят в качестве элементов в этикетные правила общения. К ним относятся: культура речи, текста, внешнего вида, мимика, тон, жестикауляция.

Таблица 6.3. Основные формы делового общения

Форма	Разновидность
Повседневное служебное общение	1) беседы, встречи, переговоры; 2) прием посетителей; 3) совещания, собрания, заседания, конференции; 4) посещение организаций, учреждений
Специфические формы служебного общения	1) общение в служебном коллективе; 2) общение между коллегами; 3) деловые контакты; 4) общение в условиях конфликтных ситуаций
Невербальные и неспецифические формы общения	1) публичные контакты с журналистами, интервью; 2) выступления по радио, телевидению, в печати; 3) телефон, радиосвязь; 4) деловая переписка, резолюции

В отношении каждого из этих элементов существует свод определенных правил, которых также следует тщательно придерживаться.

Каждая из вышеперечисленных форм содержит разнообразные принципы, приемы, правила и нормы.

Результаты профессиональной деятельности работников предприятий во многом зависят от личных встреч, бесед, совещаний. Этические требования к их проведению являются тем необходимым условием, которое позволяет найти правильное решение, сглаживать острые углы и с достоинством выходить из затруднительных или неприятных ситуаций.

Правильно проведенная беседа является наиболее благоприятной и нередко единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, заставить его принять ваше решение и условия.

Естественно, не каждая деловая встреча или беседа требует детальной проработки всех ее аспектов, но при ответственных встречах она необходима. Не следует отказываться от правил проведения встреч и бесед и при незначительных, на первый взгляд, встречах, поскольку регулярное соблюдение этих правил приводит к выработке навыков наиболее правильного поведения в таких ситуациях и, в конечном счете, способствует успеху.

В деловом общении особенно важно умение внимательно слушать. Умение слушать собеседника в сложной ситуации – залог взаимопонимания, без которого деловые взаимоотношения могут и не сложиться. Поэтому разработаны основные этические правила эффективного слушания в таком общении. К ним относятся:

- умение настроить себя на волну внутренней заинтересованности в теме деловой беседы, спора, совещания;

– выделение для себя главных мыслей говорящего (сообщающего информацию) и стремление правильно понять их;

– быстрое сопоставление полученной информации с собственной и немедленный мысленный возврат к основному содержанию сообщения, спора, беседы.

Существует несколько правил, которые обязан помнить руководитель, собирающийся провести **деловое совещание**:

– совещание должно быть предельно кратким: затянутое совещание вызывает у его участников потерю интереса к рассматриваемым вопросам и невосприятие даже той информации, которая до этого вызвала интерес;

– на совещание следует приглашать только тех сотрудников, которые должны действительно реализовать полученную здесь информацию и тех, мнения которых необходимы для принятия решения;

– совещание должно проводиться только тогда, когда оно действительно необходимо, когда иной путь выработки определенных решений будет более длителен и менее результативен;

– излишне частое проведение совещаний говорит о слабости руководства или об его административной трусости, а также о бесполезной растрате служебного времени сотрудников.

Всякое совещание требует тщательной подготовки. Чем лучше проведена подготовка совещания, тем меньше времени затрачивается на его проведение. Подготовка совещания включает в себя следующие операции: определение целей совещания, формулировка темы, определение повестки дня, назначение даты и времени проведения совещания, определение участников и назначение основного докладчика, подготовка участников, определение длительности проведения совещания (оптимально – 1,5 часа, далее его эффективность резко снижается), подготовка материалов, техническое обеспечение.

**Руководитель и подчиненные** в межличностных отношениях на службе руководствуются общепринятыми нормами и правилами этикета, основанными на принципах гуманизма, целесообразности, эстетической привлекательности, что предполагает взаимную вежливость, понимание и доброжелательность, внимательность и чуткость в отношении к окружающим, ориентацию на сотрудничество.

**Указания** – рабочий инструмент руководителя. Отдавая распоряжение подчиненному, он каждый раз стоит перед выбором между приказом, поручением и просьбой, опираясь на формальный, профессиональный или личный авторитет. Служебный этикет рекомендует избе-

гать категорической приказной формы приказа во всех случаях, когда распоряжение достаточно облечь в форму просьбы. Подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказания, расценивая ее как стремление к сотрудничеству, основанному на взаимном доверии, веру в способность работника проявить необходимую инициативу и активность при исполнении поручения.

Существуют определенные правила этикета, которые помогают преодолеть естественную в этом случае напряженность в отношениях и сохранить нормальные деловые отношения в коллективе:

критика или наказание подчиненного никогда не должны основываться на непроверенных данных или подозрениях;

в случае неудовлетворенности качеством выполненной работы руководитель должен, прежде всего, выяснить, кто поручил этому сотруднику выполнение задачи, с которой он не справился, кто и как его при этом инструктировал и каков был контроль за этой работой. Только после этого может быть установлена степень виновности подчиненного в том, что работа выполнена некачественно;

если просчеты в работе произошли отчасти по вине руководителя, необходимо немедленно и открыто признать это, не пытаясь переложить всю вину на подчиненного. Такое поведение руководителя только укрепит его авторитет в коллективе;

прежде чем определить форму воздействия на подчиненного, следует постараться объективно оценить поступок и мотивацию его действий. Иногда действие, воспринятое, на первый взгляд, как проступок, требующий наказания, при объективной и непредвзятой оценке оказывается достойным поощрения;

неудовлетворенность руководителя качеством работы или поступком подчиненного может быть выражена в форме критики. Однако всякая критика должна быть справедливой, объективной, доброжелательной и корректной по форме. Уметь найти правильный тон для замечания и критики – искусство руководителя, а также требование этикета;

наказание должно соответствовать степени тяжести проступка сотрудника, чтобы не вызвать у него чувства несправедливости;

особый такт требуется при вынесении взыскания новому работнику. Первое замечание подчиненному лучше всегда делать наедине, предварительно выяснив обстоятельства дела и попытавшись вместе найти способ разрешения ситуации. Больше всего уважают тех руководителей, которые хвалят на людях, а критикуют с глаза на глаз;

самое грубое нарушение служебного этикета в ситуации наложения взыскания – публичный разнос в присутствии подчиненных и коллег. Это создает непреодолимый психологический барьер в дальнейших взаимоотношениях руководителя и подчиненного.

Правила служебного этикета не позволяют руководителю жаловаться на своих подчиненных;

Дисциплинарные взыскания не должны повторяться слишком часто. В противном случае они теряют смысл, ожесточают виновных и лишают их стимула к работе;

Важный аспект этикета взаимоотношений руководителя и подчиненных – единство требований ко всем сотрудникам. Недопустимо к одним проявлять снисхождение, к другим – равнодушие или, наоборот, повышенные требования, тем более придирчивость;

Чтобы наказание не носило деструктивного характера, а естественные в этой ситуации отрицательные эмоции подчиненного были направлены на свой проступок, а не на руководителя, следует соблюдать определенную тактику ведения разговора с ним. Прежде чем говорить о проступке, следует вспомнить об успехах подчиненного, его достижениях, а заканчивая беседу, остановиться на тех положительных его качествах, которые могут вселить уверенность в успех работы в будущем.

Положительные подкрепления (вознаграждения, поощрения) в управленческой практике имеют большое значение. Однако и поощрение требует соблюдения определенных правил этикета:

чтобы вознаграждение достигло своей цели, оно должно быть конкретным;

поощрение должно следовать непосредственно за успешно завершённой работой, которая заслуживает быть отмеченной;

хороший руководитель заметит и отметит любые успехи подчиненных, независимо от степени их значимости;

важное значение имеет форма выражения признания успеха подчиненного, правильно и вовремя найденное слово;

публичное поощрение в присутствии коллег, уважение которых для человека особенно важно, подчас оказывается более ценным, чем материальное вознаграждение.

Культура внутриорганизационных отношений проявляется в *форме обращения, установившейся между руководителем и подчиненными*. Соблюдение правил служебного этикета в общении руководителя с подчиненными не только облегчает отношения между ними, но и слу-

жит верным средством создания благоприятных условий для эффективного труда.

**Служебный этикет при знакомствах и приветствиях.** Правила знакомства, приветствия, представления сложились в незапамятные времена. Например, два самых известных правила: снимать головной убор при входе в дом и снимать перчатку, здороваясь за руку, – имеют солидную историю. Эти правила касаются только мужчин. Когда-то воины носили на себе тяжелые латы, которые закрывали тело целиком, с головы до ног. Но, заходя в дом доброго человека, воин снимал тяжелый шлем с забралом, открывая свою самую уязвимую часть головы. Этим жестом он подчеркивал доверие и доброжелательность к хозяину дома. И также, протягивая руку для приветствия, снимал железную перчатку, показывая, что в его ладони не спрятано оружие. Вообще, рукопожатие – один из наиболее привычных жестов. Это знак миролюбия и открытости. Поэтому не пожать протянутую для приветствия руку считается оскорблением.

**Вот несколько основных правил рукопожатия:**

для рукопожатия протягивают правую руку. В некоторых случаях (например, правая рука занята или повреждена) можно подать левую руку. Однако в этом случае следует извиниться;

когда здороваются за руку, мужчина встает вне зависимости от пола и возраста входящего;

знакомясь (здороваясь), старший первый протягивает руку младшему;

при представлении первым подает руку тот, кому представляют;

если, подойдя к группе, вы обменялись рукопожатием с одним человеком, то следует протянуть руку и другим;

при встрече мужчины и женщины решение о рукопожатии принимает женщина. И она же первая подает руку (в некоторых европейских странах мужчине разрешается первому подать руку). При рукопожатии женщина может не снимать перчатку;

когда встречаются две пары, порядок должен быть таким: женщины стоят справа от своих спутников, они сначала подают руки друг другу, а затем мужчинам, после этого и мужчины обмениваются приветствием. Если одна из женщин стоит слева от мужчины, то в этом случае мужчина оказывается напротив мужчины, а женщина – напротив женщины. Тогда они могут, не мешая друг другу, пожать руки;

при встрече на улице мужчина может не снимать перчатку. Однако, если один из мужчин все же перчатку снял, это должен сделать и другой;

не протягивают руки через стол;  
рукопожатие завершает слова приветствия или следует сразу же после них. Не надо идти с протянутой рукой через всю комнату, чтобы поздороваться с человеком.

Существует также еще один общепринятый обычай – вставать при знакомстве или приветствии. Этот жест, выражающий уважение, всегда будет выглядеть вежливо, если, здороваясь или знакомясь, вы встанете. Согласно этикету, регламент такой: мужчины обязательно встают независимо от того, представляют им мужчину или женщину. Женщина может сама решать, когда вставать, а когда нет. Обычно перед мужчиной женщина не встает, за исключением совсем молодых, которым неудобно оставаться сидеть перед уважаемым пожилым человеком. Девушки и совсем молодые женщины встают, если входит дама значительно старше их.

Форма приветствия зависит от того, с кем вы здороваетесь. Если вы видите человека впервые, приветствие должно быть более сдержанным, а ваше поведение – тактичным. Недопустимо, приветствуя незнакомого человека, держать одну руку в кармане, облокачиваться на какие-либо предметы, стоять, прислонившись к стене.

*Знакомство* – ответственный момент и часто первое впечатление о незнакомом человеке складывается именно из первых приветственных фраз. Поэтому важно знать, как вести себя при знакомстве и что при этом говорить.

**Существует несколько основных правил знакомства:**

младшего представляют старшему, мужчину – женщине, пожилому мужчине – девушку или молодую женщину. Представляющий сначала называет имя младшего, затем старшего, сначала имя мужчины, потом женщины;

при равенстве по одним условиям принимаются во внимание другие. Например, при равенстве в возрасте лица, занимающие более низкую ступень в общественном положении, представляются тем, кто находится выше их в социальной иерархии. Если вы представляете людей одного возраста, статуса и пола, то сначала представьте менее знакомого вам человека более знакомому;

один человек представляется группе (даже состоящей из двух человек) первым. Вообще при представлении одного человека группе людей может использоваться односторонний порядок представления;

при знакомстве смотрят друг другу в глаза, смотреть мимо оскорбительно для другого;

в ответ на представление обязательно скажите: «Очень приятно», или «Весьма рад», и, по возможности, обменяйтесь хотя бы несколькими фразами;

женщине, находящейся в обществе мужчины, другой мужчина не может представиться, прежде чем не познакомится с ее спутником. Однако современные правила этикета допускают самостоятельное представление женщины, особенно на деловых встречах;

если вам представляют кого-нибудь, с кем вы не хотели бы общаться, не нужно давать ему это почувствовать, и в этом случае нужно быть вежливым. Если вы беседуете со знакомыми и к вам обратились с предложением представить другое лицо, прежде всего, следует, извинившись, прервать беседу.

Невежливо, увидев человека, которого вы хотите поприветствовать, пробиваться к нему через всю комнату, расталкивая остальных. Независимо оттого, каковы ваши взаимоотношения с человеком, не следует его слишком громко называть. Очень неловко выглядит долгая пауза при встрече. Поэтому нежелательно долго думать, кого кому представлять первым. В таких ситуациях можно следовать известному афоризму: первым здоровается тот, кто лучше воспитан.

Для представления обычно используются вводные слова или фразы. Например, при представлении двух незнакомых людей друг другу их называют согласно порядку представления. В неофициальной обстановке современный этикет позволяет пользоваться более простыми формулами без слов «разрешите или позвольте представить», а также титулов и званий.

Служебный этикет, регламентирующий *знакомство*, также состоит из нескольких основных правил:

прежде, чем вы обратитесь лично или по телефону с просьбой или вопросом в какую-либо организацию, вы должны обязательно представиться. При этом следует назвать себя, свою должность и организацию, в которой вы работаете;

при представлении в организации нового должностного лица, занимающего руководящий пост (например, председателя правления, руководителя компании), служащие, в том числе и секретарь, должны встать. Это знак уважения;

в обязанности руководства входит представление нового сотрудника его коллегам. Руководитель называет его имя, фамилию, должность, а также титулы и звания, если они имеются. Если человек назначается на руководящую работу, то ему представляются его заместители и ближайшие помощники с названием должностей и направления их работы.

Кроме того, в деловом мире широко распространен обмен визитными карточками. Их вручение является одним из основных способов представления человека.

***Официальные мероприятия и приемы*** – одна из общепринятых и

распространенных форм деловых контактов. Приемы способствуют установлению, поддержанию и развитию отношений. На приемах разъясняются те или иные аспекты деятельности соответствующих ведомств и отдельных служб, собирается информация, происходит обмен мнениями по определенным проблемам, представляющим взаимный интерес.

Все многообразие ситуаций, связанных с соблюдением *служебного этикета в деятельности руководителя*, можно свести к шести положениям:

- *делайте все вовремя*. Уважение к пунктуальности – одно из достижений современной культуры;

- *храните информацию*. Храните служебную тайну, не распространяйте конфиденциальную информацию и сведения о личной жизни сотрудников;

- *будьте любезны, доброжелательны и приветливы*. Культура любой организации складывается из поступков и поведения ее сотрудников;

- *думайте о других, а не только о себе*. Внимание к окружающим необходимо проявлять не только в служебной обстановке. Уважение мнения других, стремление понять их, воспринять критику – необходимые элементы делового этикета;

- *соблюдайте деловой стиль в одежде*. Требование служебного этикета – умение вписаться в свое окружение на службе, а внутри этого окружения – в контингент работников своего уровня. Для этого необходимо одеваться со вкусом, тщательно подбирая ансамбль аксессуаров одежды;

- *говорите и пишете грамотным языком*. Тот, кто умеет четко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом.

***Нарушениями служебного этикета*** являются:

- грубость, высокомерие, пренебрежение к людям;

- невыполнение данных обещаний, обман, сознательное утаивание допущенных ошибок, предоставление недостоверной информации;

- присвоение себе чужих успехов, перекалывание на других своих ошибок;

- передача поручений исполнителю, игнорируя его непосредственного начальника;

- критика сотрудника в присутствии его подчиненных.

Знание основных принципов, норм и правил служебного этикета дает возможность легко ориентироваться в любой ситуации и не совершать досадных оплошностей.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бабосов, Е. М. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
2. Брасс, А. А. Управление организацией: учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск: Алмафeya: Мисанта, 2014. – 346 с.
3. Загорец, В. С. Управление человеческими ресурсами: пособие / В. С. Загорец, И. В. Загорец. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – 151 с.
4. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / под. ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
5. Митрахович, О. А. Современные технологии управления персоналом: практикум / О. А. Митрахович. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – 135 с.
6. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Минск: Амалфeya, 2000. – 256 с.
7. Петрович, М. В. Управление организацией: учеб. / М. В. Петрович. – 2-е изд., стер. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2017. – 479 с.
8. Петрович, М. В. Управление персоналом: учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск: Амалфeya, 2013. – 512 с.
9. Пономарева, М. А. Управление человеческими ресурсами: пособие / М. А. Пономарева, М. В. Сидорова. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2016. – 113 с.
10. Руденко, А. М. Управление персоналом: учебное пособие / А. М. Руденко, В. В. Котлярова; под. ред. А. М. Руденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 414 с. – (Среднее профессиональное образование).
11. Тележников, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2016. – 508 с.
12. Трусъ, А. А. Профессиональный отбор и аттестация сотрудников 6 учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: РИВШ, 2014. – 282 с.
13. Управление персоналом: Учеб. пособие / Беяцкий Н. П. [и др.]. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2000. – 320 с.
14. Управление человеческими ресурсами: учеб. / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 240 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Кадровый потенциал организации.....	3
1.1 Сущность управления персоналом.....	3
1.2 Состав и структура персонала организации.....	7
1.3. Служба управления персоналом.....	12
1.4. Потенциал персонала.....	15
2. Управление процессами, связанными с личностью.....	19
2.1 Труд руководителя и его особенности.....	19
2.2 Организационная роль.....	27
2.3 Власть и влияние руководителя.....	29
2.4 Делегирование, ответственность и полномочия.....	36
2.5 Социально-психологические аспекты управления.....	40
2.6 Конфликты в коллективе и их разрешение.....	65
3. Организация и нормирование управленческого труда.....	84
3.1 Характер, содержание и особенности управленческого труда.....	84
3.2 Организация управленческого труда, ее сущность и принципы.....	90
3.3 Этапы и последовательность разработки и выполнения мероприятия по НОТ в управлении.....	93
3.4 Планирование личного труда работников управления.....	96
3.5 Организация рабочего места. Улучшение условий труда.....	103
3.6 Организация и эффективность деловых совещаний, собраний.....	109
3.7 Нормирование управленческого труда.....	118
4. Организация работы с персоналом.....	134
4.1 Планирование персонала.....	134
4.2 Маркетинг и лизинг персонала.....	139
4.3 Развитие персонала.....	145
4.4 Формирование резерва персонала.....	155
4.5 Деловая карьера.....	160
4.6 Управленческая команда и ее формирование.....	170
4.7 Ролевая структура управленческой команды.....	176
4.8 Оценка персонала.....	178
4.9 Высвобождение персонала.....	185
5. Мотивация персонала.....	192
5.1 Сущность, методы и основные категории мотивации персонала. ...	192
5.2 Теории мотивации.....	201
5.3 Управление дисциплинарными отношениями.....	205
5.4 Измерение уровня трудовой дисциплины.....	209
6. Организационная культура.....	210
6.1 Содержание и значение организационной культуры.....	211
6.2 Типы организационных культур и их характеристика.....	214
6.3 Формирование организационной культуры, ее поддержка. Основные элементы организационной культуры.....	216
6.4 Роль руководителя в формировании организационной культуры....	219
6.5 Национальные особенности организационной культуры в системе международного бизнеса.....	220
6.6 Служебный этикет.....	225
Библиографический список.....	235

**Быков** Владимир Владимирович  
**Недюхина** Оксана Михайловна  
**Пашкевич** Ольга Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

В трех частях

Часть 2

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савиц*  
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать . Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. .  
Тираж 50 экз. Заказ

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Свидетельство о ГРИИРПИ №1/52 от 09.10.2013.  
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.