

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова,
Т. М. Максименко**

МОТИВАЦИЯ И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

*Рекомендовано
Министерством образования и науки Украины
в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений*

Киев 2002

ББК 65.290-6я73
Д53

Рецензенты: *Д. П. Богиня*, д-р экон. наук, проф.
В. И. Куценко, д-р экон. наук, проф.
Э. А. Помыткин, канд. психол. наук

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии
управления персоналом (протокол № 2 от 20.02.01)*

*Рекомендовано Министерством образования и науки Украины
(письмо № 2/1169 от 11.07.2000)*

Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М.
Д53 Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. — К.: МАУП,
2002. — 248 с.: ил. — Библиогр.: с. 240–244.

ISBN 966-608-143-1

В учебном пособии рассматривается фундаментальная функция менеджмента — мотивация персонала, обуславливающая повышение эффективности использования и развития потенциала работников в организации их целесообразной трудовой деятельности. Приводятся различные технологии оценки трудовой деятельности и личностных качеств работников, призванные способствовать мотивации персонала на саморазвитие и усиление его целесообразной активности.

Для студентов и преподавателей вузов, а также практических работников (в том числе руководителей), решающих проблему повышения эффективности трудовой деятельности персонала.

ББК 65.290-6я73+88.4я73

ISBN 966-608-143-1

© Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова,
Т. М. Максименко, 2002
© Межрегиональная Академия
управления персоналом (МАУП), 2002

ВВЕДЕНИЕ

При переходе от централизованной административной экономики к рыночной вместо принудительных методов управления, присущих тоталитарному обществу, необходимо шире использовать побудительные методы, вызывающие заинтересованность трудиться лучше. Это связано с отказом от технократических воззрений на происходящие в обществе процессы, в соответствии с которыми игнорируется первичность интересов человека, и принятием современного антропосоциального (от греч. *antropos* — человек и лат. *socialis* — общественный) подхода, основанного на признании приоритета человека как личности и основной производительной силы общества. С середины XX в. в экономически развитых странах (особенно в Японии) антропосоциальный подход стал доминирующим.

К сожалению, квазисоциалистический способ производства в период советской власти препятствовал созданию в СССР системы мотивации созидательной активности населения в целом и каждого члена общества в отдельности именно из-за технократической идеологии, реализующей приоритет технических, материальных и финансовых ресурсов над интересами человека с позиций решения двудеиной задачи — совместимости интересов конкретной организации (как органической части общества) и работающего в ней конкретного индивида.

В то же время в экономически развитых странах антропосоциальный подход постоянно совершенствовался, в результате чего стал активнее развиваться менеджмент как основной источник экономического развития при усилении демократизации общественных процессов. Как считает классик современного менеджмента П. Друккер, менеджмент — это специфический вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целеустремленную, эффективно действующую группу.

Отечественной системе управления не хватает такого восприятия менеджмента; она до сих пор не учитывает психологических особенностей (ментальности) населения страны, которые обусловлены низким уровнем его организационной культуры.

Мотивация персонала — одна из важнейших функций менеджмента в демократическом гражданском обществе, призванная способствовать свободному развитию и самореализации личности в рамках общечеловеческой морали. Именно поэтому в современном управлении выделяют его антропосоциальный аспект, в соответствии с которым все происходящие в обществе процессы рассматриваются с позиций первичности в них человека — индивида, личности.

В русле антропосоциального подхода термины “мотивация” и “оценка” персонала имеют несколько нетрадиционную трактовку. Речь идет о мотивации и оценке работника не только исходя из интересов организации, стремящейся как можно полнее использовать потенциал работника для достижения своих целей, но и с позиций его самореализации. Работник, реализовавшийся в организации, чувствует себя в ней комфортно, поскольку в этом случае созданы условия как для обеспечения трудовой деятельности работника, развития его задатков и способностей к определенному виду деятельности, так и для комфортного пребывания на работе как следствия благоприятного психологического климата в организации в целом и в подразделении (микросоциуме), где трудится работник.

В контексте изложенного оценка персонала должна носить двойственный характер: с одной стороны, быть жесткой, диктующей правила цивилизованного поведения (своевременного и качественного выполнения обязанностей и творческого решения задач) для достижения целей организации, а с другой — демократичной, помогающей человеку раскрыться и наилучшим образом проявить себя не только в производственной деятельности, но и как социальная личность, вносящая определенный вклад в жизнедеятельность коллектива подразделения или всей организации.

В предлагаемом учебном пособии проблемы формирования мотивации персонала, ориентированной на результативную и целесообразную деятельность, рассматриваются как в классическом варианте с позиций теории мотивации, так и во взаимосвязи с комплексной оценкой персонала. Эту оценку авторы считают не дополнительной мерой, а основным звеном в управлении развитием и использованием трудового потенциала персонала, в том числе через его мотива-

цию. Поэтому в разделе, где рассматриваются новые оценочные технологии, приводятся различные их виды, предусматривающие оценку трудовой деятельности и личностных качеств работников.

Кроме того, особенность изложения материала состоит в представлении мотивации и оценки персонала как органичной части механизма управления деятельностью всей организации с учетом научных основ такой деятельности, исходящих из теории целесообразного труда работников. Иными словами, мотивация и оценка персонала — это не обособленные части менеджмента, а очень важная его составляющая, органично соединяющая теоретические и практические аспекты.

Логика изложения материала заключается в изучении проблемы организации эффективной (целесообразной) трудовой деятельности работников в фирмах, на предприятиях, в учреждениях и т. д. Именно в рамках решения этой проблемы раскрываются вопросы теории и практики мотивации и оценки персонала. Поскольку среди персонала особое положение занимают руководители, последний раздел пособия посвящен оценке и формированию стратегий мотивационного развития потенциала менеджера.

Авторы выражают благодарность П. Ю. Баранову, В. М. Колпакову, А. Л. Халину и Н. Г. Швед за оказанную консультативную помощь при написании этого учебного пособия.

При подготовке учебного пособия объемы работ между авторами распределились так: Г. А. Дмитренко — введение, заключение, подразд. 1.1, 1.3, 4.3; Е. А. Шарапатова — разд. 2, 3, 5; Т. М. Максименко — подразд. 1.2, 4.1, 4.2.



КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОЙ (ЦЕЛЕСООБРАЗНОЙ) ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1. Научные подходы к организации целесообразной трудовой деятельности работников на предприятиях (в организациях, фирмах)*

Чтобы эффективнее использовать потенциал работников в интересах как предприятия (фирмы), где они трудятся, так и самих индивидов с позиций лучшей их самореализации на трудовом поприще, необходимо исследовать вопросы организации целесообразной трудовой деятельности персонала предприятия. Если работник получает удовлетворение от достигнутых результатов и процесса труда, стремится к самосовершенствованию, то это приносит пользу и ему, и организации. Но как этого добиться?

В свое время К. Маркс писал, что “процесс труда... есть целесообразная деятельность для создания потребительских стоимостей, приспособление данного природой для человеческих потребностей...” [47, с. 45]. Исследуя целесообразную трудовую деятельность, труд нужно рассматривать относительно его двойственного харак-

* Здесь термины “организация”, “предприятие”, “фирма” чаще всего употребляются как синонимы.

тера — конкретного и абстрактного. При этом конкретный труд создает потребительные стоимости (полезные для общества продукты материального, духовного и информационного свойства), а абстрактный труд есть расходование человеческой рабочей силы в физиологическом смысле. “Количество же самого труда всегда измеряется его продолжительностью, рабочим временем, а рабочее время находит, в свою очередь, свой масштаб в определенных долях времени, каковы: час, день и т. д.” [47, с. 45].

Поскольку производительность труда определяется количеством произведенных потребительных стоимостей в единицу времени, постольку проблема целесообразного труда любого работника сводится к тому, чтобы делать только то, что нужно (что имеет практическую ценность и может быть использовано внутри организации или за ее пределами, будь то продукт в материальной форме, какой-либо документ или другая информация, услуга и т. д.) в наикратчайшие сроки, т. е. за минимальный промежуток времени.

Следуя этой логике, необходимо решить *две задачи*: во-первых, как сделать труд каждого работника всегда нужным, во-вторых, как достичь того, чтобы работник при этом рационально расходовал рабочее время.

Решение *первой* задачи связано с формированием системы целевого управления организацией (исходя из методологии процесса стратегического управления), когда каждое подразделение и каждый работник через промежуточные параметры должны быть ориентированы на достижение конечной цели организации. Иными словами, работы, выполняемые каждым работником, должны вносить вклад в достижение общего результата. В этом случае конкретный труд каждого работника будет всегда полезным относительно интересов организации, которые, в свою очередь, должны совпадать с интересами общества. Конкретный труд общественно полезен, если он осуществляется также в русле реализации задатков и способностей работника.

Решение *второй* задачи обусловлено целесообразным трудовым поведением работника относительно рационального использования им рабочего времени, в том числе воплощенном в овеществленном труде (средствах производства). Основное условие решения этой задачи — заинтересовать работника беречь рабочее время при выполнении своих функциональных обязанностей. Однако экономия рабочего времени при выполнении каждой работы может не иметь смысла, так как технологический процесс изготовления конечной продукции или оказания услуг предполагает синхронное

согласование последовательных действий, связанных с выполнением конкретных работ. Такое согласование обеспечивается установлением конкретных сроков выполнения каждой конкретной работы, поэтому и процесс экономии рабочего времени должен с помощью конкретного механизма быть привязан к этим срокам. Досрочно выполненная работа зачастую не встраивается в технологическую цепочку, а выполненная с опозданием нарушает эту цепочку и рассогласовывает слаженные действия ее участников.

Таким образом, научные основы целесообразной деятельности работников предприятий (фирм) базируются на понятиях конкретного и абстрактного труда и законе экономии времени, реализуемого в рамках целевого управления организацией с включением механизма экономии рабочего времени при выполнении каждым работником своих функций. Этот механизм основан на заинтересованности работников выполнять свои задачи в срок, чтобы не рассогласовывать цепочку взаимосвязанных действий. Для обеспечения такой заинтересованности необходимо применять технологию стимулирования исполнительской деятельности сотрудников (см. разд. 4).

Целевое управление организацией осуществляется в соответствии с принципом целеполагания и целеориентированной мотивации трудовой деятельности ее сотрудников, который предполагает соответствующее их стимулирование за достижение определенных параметров работ, согласованных с конечными целями, в том числе за выполнение работы точно в срок.

Однако перед руководителем фирмы возникает очень важная проблема: как организовать целевое управление персоналом на основе закона экономии времени, особенно в условиях, когда предприятия или их филиалы сравнительно молоды, в них еще не установились традиции и они не имеют еще достаточного объема знаниями о системе целевого управления, а также об организации соответствующего мотивационного механизма управления персоналом, в том числе ориентированного на экономию рабочего времени и выполнение работ точно в срок.

Большую роль играет умение руководителя сформировать внутрифирменные общепринятые ценности, затрагивающие корпоративную культуру целесообразной деятельности, которая может обладать огромной движущей силой, хотя многие руководители обычно недооценивают ее.

Конечно, не следует забывать, что внутрифирменные ценности проявляются, как правило, благодаря действию традиций, и изме-

нить их очень быстро невозможно. Формирующиеся продолжительное время ценности служат стабилизирующей силой, под влиянием которой фирма продолжает функционировать. Однако когда эти ценности вступают в противоречие с новой стратегией фирмы, часто возникают проблемы. Поскольку во вновь создаваемой организации традиции еще не установились, облегчается работа руководителя фирмы, направленная на формирование корпоративной культуры целесообразной деятельности. Но в любом случае для эффективного управления персоналом руководитель должен выдвинуть в качестве приоритетной задачу формирования корпоративной культуры, которая состоит как минимум из трех основных частей: внедрение в сознание сотрудников общей концепции целесообразной деятельности; целевая ориентация работников на конечные результаты деятельности; использование соответствующих стилей управления.

Но формирование корпоративной культуры целесообразной трудовой деятельности является лишь первым важным этапом эффективного управления фирмой, обеспечивающим внутреннюю благоприятную среду (фон) для организации целесообразной деятельности персонала.

Целесообразную деятельность персонала можно организовать с помощью организационно-экономических факторов управления персоналом на основе трех составляющих: регламентации деятельности, оценки результатов работы сотрудников фирмы и соответствующей их мотивации. Речь идет о применении механизма жесткой целеориентации работников и повышении их заинтересованности в достижении высоких результатов, согласованных с конечными целями фирмы.

Наконец, в качестве приоритетной задачи эффективного антропосоциального управления персоналом (относительно повышения целесообразной трудовой деятельности работников) нужно рассматривать также формирование благоприятного микроклимата в коллективе, или бесконфликтное управление. Эта задача приобретает особую актуальность в коллективах, состоящих из работников, которые имеют разные взгляды на проблемы социального устройства и по-разному воспринимают одни и те же явления в силу различия их ментальности, воплощенной в этике труда.

Следует отметить, что любые конфликты нарушают целесообразную трудовую деятельность: отвлекают от стремления достичь высоких результатов, приводят к потерям рабочего времени, связанным с выяснением отношений, или к неэффективным затратам психической энергии, что отражается на целесообразности трудо-

вой деятельности через снижение производительности труда; при этом ухудшаются условия для самореализации членов коллектива.

Создание благоприятного микроклимата, или бесконфликтного управления, предполагает прежде всего выявление условий для осуществления такого управления. К ним относятся, во-первых, знание сложившихся в коллективе межличностных отношений (если он не вновь создаваемый); во-вторых, изучение личностных качеств работников, обуславливающих их биосоциальную совместимость; в-третьих, использование полученных знаний для управления процессом формирования микроклимата в коллективе (группе) сотрудников.

Таким образом, приходим к выводу, что источником целесообразной трудовой деятельности работников, обеспечивающим успешное функционирование любой организации, является усиление мотивации конкретного и абстрактного труда каждого сотрудника в рамках целевого управления фирмой и сбережения рабочего времени. Чтобы достичь такого усиления, следует глубоко исследовать структурную модель эффективного управления персоналом фирмы, показанную на рис. 1.1.

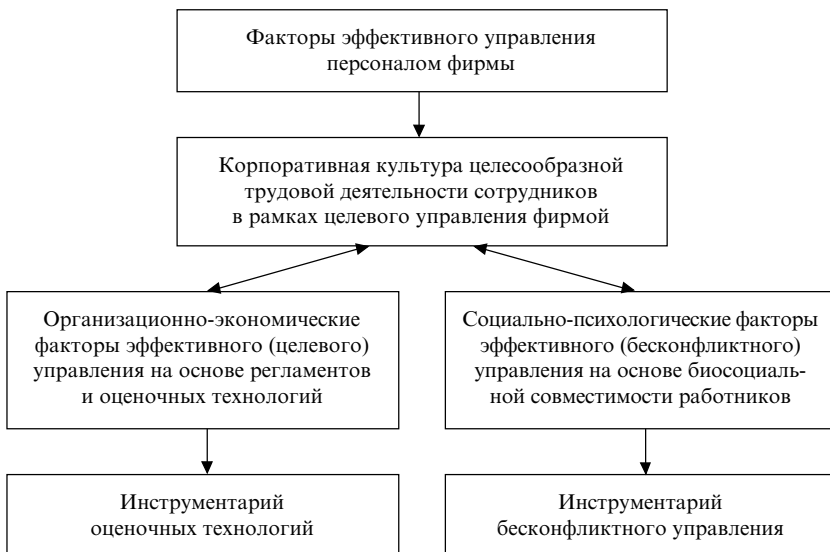


Рис. 1.1. Структурная модель организации эффективного управления персоналом фирмы

Ведущим фактором целесообразной трудовой деятельности сотрудников фирмы нам представляется корпоративная культура целесообразного труда, формирующаяся в фирме через “внедрение” в сознание работников определенных ценностей. Именно специфическую корпоративную культуру (назовем ее, например, целесообразностью во всем) необходимо прививать коллективу фирмы, состоящему из работников с различными убеждениями и различной этикой трудовых отношений. Буквально с порога, с первого шага своего пребывания в фирме работник должен почувствовать атмосферу рациональности, целесообразности во всем, начиная с выбора и расстановки мебели, расположения рабочих мест и заканчивая распорядком дня, включающим в том числе строго периодическое чаепитие для восстановления психической и физической энергии, затраченной во время работы.

Однако основной ценностью, которую следует прививать работникам организации, является ценность целевого управления, т. е. причастность каждого сотрудника к получению конечного результата, от которого зависят благополучие фирмы в целом и его личное благосостояние. Это тем более важно, что большинство работников, привыкших в годы советской власти работать по принуждению и под надзором, не идентифицируют себя с фирмой, где работают. Чувство принадлежности к делам фирмы и качеству ее функционирования у них еще не развито, поэтому одних призывов и разъяснений важности для них и фирмы органичного соединения интересов не достаточно. Необходимы механизмы, способствующие бы привлечению сотрудников к работе именно в этой фирме. Речь идет прежде всего о том, чтобы работники ощущали систематическую заботу о себе как участниках основного процесса, т. е. получали прибыль за счет удовлетворения определенных потребностей в продукции или услугах.

Таким образом, основной фактор эффективного управления персоналом с позиций антропосоциального подхода — это корпоративная культура целесообразной деятельности, которая развивается как минимум по трем направлениям, способствующим формированию культуры. Первое направление — создание общей атмосферы причастности к делам фирмы, доброжелательности и деловитости, формируемой исключительно и в первую очередь усилиями высшей администрации фирмы на основе специально культивируемого стиля руководства. Второе направление — формиро-

вание сознательной причастности каждого работника к конечным результатам трудовой деятельности, характеризующим уровень достижения целей фирмы посредством соответствующего оценочного инструментария. Третье направление — проявление постоянной заботы о качестве трудовой жизни сотрудников с помощью соответствующей социальной политики.

Схематически триада компонентов эффективного управления персоналом показана на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функционально-структурная схема декомпозиции корпоративной культуры целесообразной трудовой деятельности работников фирмы

Следует заметить, что если первая составляющая приведенной триады практически полностью зависит от господствующего в фирме стиля руководства и достаточно полно освещена в литературных источниках, то относительно второй и третьей составляющих информации значительно меньше. Более того, учитывая ментальность работников, относящихся к славянскому этносу, и слабость механизма целевого управления на предприятиях централизованно-плановой экономики (преемственно перешедшую в действующую сейчас систему управления персоналом), особое внимание следует уделить именно созданию атмосферы причастности каждого сотрудника к конечным результатам деятельности фирмы (второй составляющей корпоративной культуры целесообразной трудовой деятельности).

Обеспечить такую атмосферу причастности, по нашему мнению, можно при использовании специального инструмента, названного в литературе целевым должностным профилем [44]. Этот инструментарий призван помочь управленческому персоналу адаптиро-

ваться к целевому управлению, осознать свою роль в организации с точки зрения как участия в достижении ее конечных результатов, так и взаимодействия с другими подразделениями и работниками в русле целевого управления.

Структуру целевого должностного профиля можно представить в виде блоков (рис. 1.3). Первый блок — миссия и цель деятельности работника, занимающего конкретную должность. Речь идет о том, что работник должен видеть цель своей работы, другими словами, точно знать, ради чего он трудится в организации (в данном случае не имеется в виду вознаграждение).

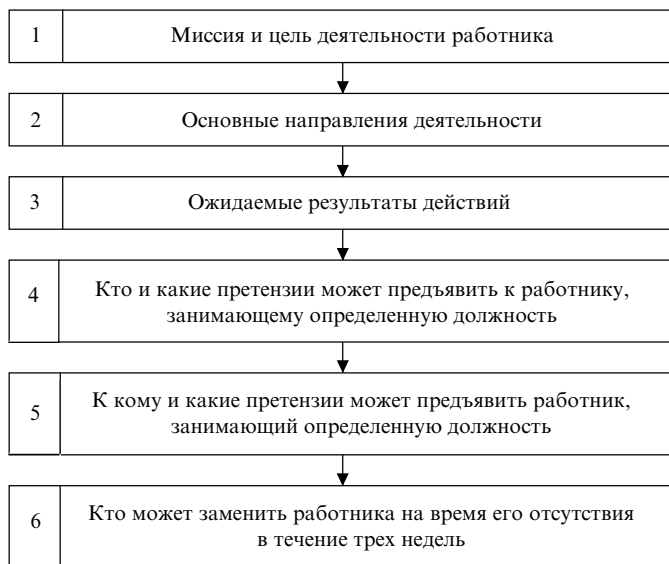


Рис. 1.3. Структура целевого должностного профиля

Второй блок — основные направления трудовой деятельности работника, занимающего конкретную должность. Работник (руководитель, специалист) должен четко усвоить пути достижения цели, поставленной перед его должностью.

Третий блок — ожидаемые результаты действий. Работник должен четко представлять себе последствия своих действий и результаты собственной должностной деятельности, увязывая их с конечными результатами работы всего трудового коллектива, т. е. пони-

мать влияние своих результатов на всю цепочку взаимодействий, обеспечивающих получение конечного результата деятельности предприятия.

Четвертый и пятый блоки целевого должностного профиля содержат информацию о механизме конкретного взаимодействия должности (вернее, занимающего ее работника) с другими звеньями цепочки, ориентированной на изготовление конечной продукции предприятия. В частности, работник должен точно знать, кто и какие претензии может предъявить к нему, если он несвоевременно или некачественно выполнит свою работу (четвертый блок), или к кому и какие претензии он может предъявить, если ему создали какие-либо помехи (пятый блок).

Эксперимент на одном из украинских предприятий (Феодосийском хлебокомбинате), во время которого неоднократно обсуждалось сформированное работниками содержание должностных профилей, показал действенность итерационного подхода как к постепенному осознанию работниками своей роли в достижении конечных результатов деятельности фирмы, так и к последовательному совершенствованию целевого должностного профиля. С помощью последнего каждый работник может осознать свою роль в социально-технологической цепочке, ориентированной на достижение целей фирмы.

В этом случае атмосфера целесообразной трудовой деятельности в фирме не может не “сгуститься” в связи с некоторым давлением, оказываемым на работников фирмы не руководителем непосредственно, а целевым должностным профилем. Это своеобразие придает демократичность процессу формирования такой атмосферы.

Теперь рассмотрим третью составляющую корпоративной культуры — создание в фирме атмосферы постоянной заботы о сотрудниках не только с помощью определенного (строгого, но доброжелательного) стиля руководства, но преимущественно с помощью соответствующей социальной и кадровой политики.

Социальная политика на фирме должна быть направлена на удовлетворение потребностей работников в высоком качестве трудовой деятельности и создание максимально благоприятных условий для ее осуществления. Принципиальным моментом здесь является демократизация этого процесса, а именно привлечение всех сотрудников к разработке и оценке выполнения плана социального разви-

тия коллектива фирмы. При этом достигается двуединая цель мотивации работников: реализуется их причастность к социальной политике и возрастает доверие к ее проведению вследствие оценивания полученных результатов непосредственно работниками.

Характерным моментом такого оценивания является учет степени удовлетворения потребностей, составляющих качество трудовой деятельности, через целевой социологический опрос, который должен дать информацию для составления реального плана социального развития коллектива фирмы.

Инструментом реализации социальной политики, направленной на повышение качества трудовой деятельности работников, является оценочный аппарат, в частности квалиметрические модели и специальные двусторонние анкеты (см. разд. 4). Применение такого инструментария позволяет, с одной стороны, оценить степень удовлетворения потребностей работников в нормальных условиях трудовой деятельности, включая микроклимат в коллективе, с другой — выявить причины неудовлетворения этих потребностей. И то, и другое можно определить исходя из мнений работников, таким образом привлекая их к непосредственному участию в формировании социальной политики и в оценке результатов ее реализации.

Оценочные технологии, с помощью которых можно последовательно формировать корпоративную культуру целесообразной трудовой деятельности и создать на фирме атмосферу, когда каждый работник ощущает причастность к конечным результатам деятельности фирмы, а также психологический комфорт, благоприятный для самореализации индивида в коллективе фирмы, рассмотрим в разд. 3 и 4.

1.2. Организационно-экономические факторы мотивационного управления персоналом предприятия

Основным средством реализации стратегического управления фирмой являются люди. Поэтому система работы с персоналом относительно его активизации (управление персоналом) считается приоритетной для успешного функционирования фирмы. Любой работник имеет мотивацию активности, базирующуюся на потребностях.

Человек испытывает потребность, когда он физиологически или психологически ощущает недостаток чего-нибудь. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не осознавать какой-то потребности, существуют определенные потребности, которые может почувствовать каждый человек. В содержательных теориях мотивации предпринята попытка классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет единой принятой идентификации определенных потребностей, однако в принципе их можно подразделить на первичные и вторичные.

Первичные потребности по природе физиологические и, как правило, врожденные. Это потребность в пище, воде, сне, дыхании, а также сексуальные потребности.

Вторичные потребности по природе психологические. Это потребность в успехе, уважении, привязанности, власти, самовыражении или самореализации. Если первичные потребности заложены генетически, то вторичные обычно зависят от социальной сферы и осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, их вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда человек ощущает потребность, она пробуждает в нем состояние устремленности.

Пробуждение — это имеющее определенную направленность ощущение недостатка в чем-либо. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

Цель в этом смысле — это нечто, осознаваемое как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной (рис. 1.4).

Степень удовлетворения, полученного вследствие достижения поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать поведения, связанного с недостаточным удовлетворением потребности. Этот факт известен как *закон результата*. Ученые П. Лоуренс и Дж. Лорш отмечают, что в процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные

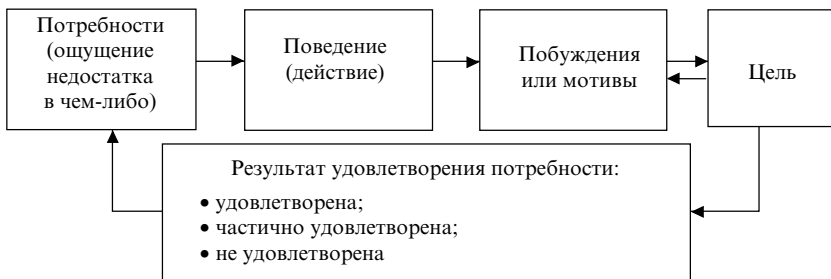


Рис. 1.4. Модель мотивации поведения человека через потребности

типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными. При этом человек запоминает, как ему удалось справиться с той или иной проблемой. Следовательно, когда в следующий раз он встречается с какой-то проблемой, то пытается разрешить ее уже опробованным способом. По прошествии времени, так как некоторые из моделей поведения оказываются последовательно вознагражденными, человек осознает, что полагаться надо именно на них [63, с. 106].

Менеджеры, действующие на международной арене, так же как и их коллеги, работающие непосредственно в той или иной стране, должны обеспечивать возможности для удовлетворения потребностей сотрудников. Поскольку в разных странах относительная важность потребностей определяется по-разному, руководители организаций, действующих на международном уровне, должны знать и учитывать эти различия.

В одном исследовании на основе иерархии потребностей А. Маслоу был проведен сопоставительный анализ пяти различных групп руководителей фирм, сформированных по географическому принципу [31]:

- 1) английских и американских;
- 2) японских;
- 3) северных и центральноевропейских стран (ФРГ, Дании, Швеции и Норвегии);
- 4) южных и западноевропейских стран (Испании, Франции, Бельгии, Италии);
- 5) развивающихся стран (Аргентины, Чили, Индии).

Один из результатов исследования состоял в том, что руководители фирм из развивающихся стран придавали большее значение всем потребностям иерархии А. Маслоу и степени их удовлетворения, нежели руководители других стран. Руководители фирм из развивающихся и юго-западных европейских стран более всего стремятся удовлетворить социальные потребности. Это свидетельствует о важности использования при работе с ними таких видов вознаграждений, как повышение статуса, социальное уважение, признание заслуг. В более позднем исследовании на эту же тему, проведенном по результатам опросов и направленном на определение потребностей людей из более чем 40 стран, было установлено, что теории мотивации, разработанные американскими учеными, базируются на неявном допущении о существовании американской системы культурных ценностей и идеалов и в других странах. Однако это не соответствует действительности.

Каждая страна имеет присущую только ей систему культурных ценностей и идеалов. В очень бедных странах большинство рабочих настолько бесправны, что фирма может мотивировать их, просто предоставляя пищу и жилье в минимально необходимом объеме. В других странах, чтобы мотивировать работников, следует обращать внимание и на другие потребности. Люди по-разному направляют приоритеты некоторых потребностей высшего порядка.

В одном из исследований было установлено, что работники в Нидерландах и Скандинавских странах большее значение придают социальным потребностям и меньшее — самореализации по сравнению с работниками в США, Австрии и Швейцарии. Другими словами, в Скандинавии и Нидерландах методы групповой мотивации могут позитивнее влиять на работников, нежели методы повышения индивидуального разнообразия работы, которые имеют сильное мотивационное воздействие в США. Заметим, что для организации деятельности фирм особый интерес сейчас представляют страны СНГ, в частности Россия, Украина и Беларусь, до недавнего времени практически не имевшие контактов с такими компаниями. В то же время следует иметь в виду, что менеджеры многонациональных фирм вряд ли достигнут эффективности в своей деятельности, если не изучат ментальность российских, украинских и белорусских работников в части этики трудовых отношений, господствующих в этих странах.

Нужно отметить, что здесь эту проблему начали изучать сравнительно недавно. Изучение менталитета населения Украины, России и Беларуси позволило установить, что его истоки находятся в хозяйственной

деятельности, на которую во все исторические времена влияли два решающих фактора: сельская община и “домашний” (по М. Веберу) тип хозяйства. Это отразилось и на формировании национального характера, который в целом можно определить как “служебно-общинный”, “нерыночный” с выраженностью таких душевных черт, как терпеливость, смирение, способность к повиновению, “дисциплинированный энтузиазм”, привычка достигать богатства и власти незаконными или аморальными средствами и т. д.

Наиболее фундаментальная ценность рассматриваемых народов — требование социальной справедливости, понимаемой как изначальное социальное равенство людей, которое основано на экономическом равенстве, прежде всего относительно земли. Ориентация на социальную справедливость предопределила в начале XX в. довольно быстрое проникновение в сознание народов этих стран марксистских идей. Коллектив — это другая, не менее древняя и важная для славянского этноса социальная ценность. Издавна на Руси складывались коллективный образ жизни и коллективная система трудовой деятельности (для сравнения: в американской психологии нет понятия “коллектив”, основная нагрузка ложится на понятие “группа”).

В результате исследований определился следующий психологический портрет украинского, русского или белорусского работника:

- ориентация на коллективизм, на основе которой формируются такие поведенческие стереотипы и черты личности, как гостеприимство, взаимопомощь, щедрость, терпимость, доверчивость;
- ориентация на духовные ценности, с которой связаны такие стереотипы и личностные черты, как стремление к справедливости, совестливость, альтруизм, широта души, правдивость, мудрость, талантливость, склонность к философскому восприятию жизни, поиск абсолютной истины;
- ориентация на власть, порождающая чиновничество, верноподданничество, формальное законопослушание, управляемость, конформизм;
- ориентация на лучшее будущее как источник оптимизма, надежды на то, что все образуется само собой, необязательности, безответственности, бесхозяйственности, неорганизованности, беспечности, лени, непрактичности, выносливости, фанатизма;
- ориентация на быстрое решение жизненно важных проблем, с которой связаны такие поведенческие стереотипы, как умение собраться и организовать в экстремальной ситуации, трудовой

героизм, жертвенность, удалство, трудолюбие, привычка к авралам.

Таким образом, полученный психологический портрет довольно противоречив. В нем сочетаются диаметрально противоположные характеристики, такие как лень и трудолюбие, безответственность и умение собраться, организовать в тяжелых, опасных ситуациях. При этом ориентация на коллективизм, казалось бы, перекликающийся с японским, имеет существенные отличия: он редко переходит определенные границы индивидуализма, препятствующего восприятию коллектива как единой семьи, глубокому взаимному уважению и т. д.

Сопоставив изложенные результаты исследования ментальности населения славянских стран СНГ с результатами экспертных опросов работников, проведенных в системе институтов повышения квалификации в Украине, приходим к выводу, что типичному работнику в этих странах присущи следующие типичные черты*, обуславливающие его трудовое поведение [19]:

- безответственность;
- стремление “без труда выловить рыбку из пруда”;
- отсутствие стремления беречь рабочее время;
- пренебрежительное отношение к исполнению инструкций, правил распорядка, каких-либо стандартов и др.;
- неуважение к результатам деятельности других работников; несамостоятельность, надежда на то, что кто-то придет и везде наведет порядок;
- инертность, безынициативность на рабочем месте;
- пренебрежительное отношение к своему здоровью;
- пренебрежительное отношение к природе;
- стремление работать в коллективе, а не индивидуально.

Перечисленные черты делают действительно своеобразным как трудовой коллектив, которым нужно научиться эффективно управлять, так и необходимые для этого методы. Во всяком случае, очевидно, что большинство этих черт (если не все) приобретены многими поколениями в силу той системы управления, которая на протяжении веков господствовала в этих странах и создала условия для их развития.

* Это не означает, что такие черты присущи каждому и проявляются всегда, но они встречаются у многих и проявляются часто.

По утверждению некоторых украинских ученых, славянский этнос сформировал слабо организованные нации с большой инерционностью движения (нединамичные нации)*.

Иными словами, речь идет о невысокой целесообразности трудовой деятельности населения славянских стран СНГ.

Исследование тенденций мирового менеджмента показало, что мировое сообщество уже выработало “лекарство” от неорганизованности в системе хозяйственных отклонений — **целевое управление социальными объектами** (предприятием, фирмой, учреждением, заведением и др.), задача которого — сконцентрировать усилия персонала на достижении заранее поставленных целей (в том числе стратегического долговременного характера) при минимальном расходовании ресурсов. К последним относится и единственный нехранимый, в принципе, ресурс — время, эффективное использование которого в системе хозяйственных отношений обуславливает динамизм экономического развития нации.

Приведем основные положения целевого управления, касающиеся целесообразной деятельности работников в организации после постановки целей (определения конечного результата).

1. Конкретизация целевого назначения и функциональных обязанностей персонала:

- выявление содержания целевого назначения всей организации и функциональных обязанностей подразделений и индивидов на каждой должности;
- подготовка декларации каждым работником о собственном целевом назначении и основных направлениях деятельности;
- проверка соответствия подготовленной декларации с официально существующей, обсуждения с начальником, ведущими подчиненными и компетентными коллегами.

2. Программирование, т. е. создание плана действий по достижению целей:

- изучение ситуации и выбор метода достижения целей; обеспечение согласия и поддержки; разработка плана, анализ его частей и

* В частности, еще в начале XX в. А. Богданов полагал, что славянскому этносу присущ низкий уровень организационной культуры (работать “на авось”, “небось” и “как-нибудь”) (см.: *Богданов А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. — М.: Экономика, 1989. — С. 222). Это обусловило проявление целого ряда черт ментальности, начиная с безответственности и заканчивая инертностью и безынициативностью основной массы работников.

убеждение в его правильности; внедрение плана и наблюдение за его реализацией;

- обсуждение плана действий со всеми заинтересованными лицами.

3. Разработка графика выполнения программы, составление бюджета.

4. Создание нормативов, т. е. определение шкалы для измерения эффективных значений параметров работ по достижению целей.

5. Определение плановых и фактических параметров работ.

6. Выполнение корректирующих и стимулирующих действий для получения желаемых параметров работ по достижению целей.

7. Оценка конечного результата, фиксирующего уровень достижения конечной цели.

Таким образом, в рамках целевого управления мотивация трудовой деятельности персонала ориентирована на достижение конечных целей организации. Не имеет принципиального значения, что представляет собой работник, занимающий определенную должность в фирме, — он должен подчинить свое трудовое поведение достижению конечной цели путем улучшения параметров своей работы.

Другое дело, что менее привычным к целевой деятельности носителям славянского этноса, работа в рамках постоянного целевого “пресса” и ответственности за достижение определенных параметров какое-то время (возможно, продолжительное) будет даваться с большим трудом и большими затратами психологических усилий. Поэтому требование повышения эффективности использования персонала должно поддерживаться жестким менеджментом при учете организационно-экономических факторов управления людьми, работающими в фирмах.

Рассмотренная в подразд. 1.1 проблема организации целесообразной трудовой деятельности работников связана с формированием соответствующей “философии организации”, корпоративной организационной культуры, опирающейся на определенные внутренние ценности, обусловленные ментальностью.

Это тем более важно для организаций, где преобладают работники — представители славянского этноса; для них переход к целесообразной деятельности в рамках целевого управления сопряжен с трудностями, обусловленными необходимостью изменения ментальности, воплощенной в этике труда (трудовых отношений).

Формирование корпоративной культуры целесообразной трудовой деятельности является, с одной стороны, импульсом, который дает толчок к организации целесообразной деятельности на каждом рабочем месте, а с другой — фоном, на котором такая организация должна расширяться и углубляться. Более того, эта корпоративная культура должна быть подкреплена соответствующим механизмом управления персоналом, базирующимся на использовании инструментов, которые могли бы обеспечить развитие целесообразной трудовой деятельности работников.

Такой механизм управления персоналом должен составлять суть организационно-экономических факторов эффективного управления фирмой. Поскольку он призван организовывать целесообразную деятельность людей с различной ментальностью, проявляющейся в трудовых отношениях, то основой этого механизма должны стать система регламентов и жестких оценочных технологий, непосредственно влияющих на поведение работников.

Систему жестких оценочных технологий можно рассматривать в трех аспектах [19]: оценка результатов труда на базе его самоучета; квалиметрическая оценка (при аттестации) персонала; целеориентированное стимулирование труда.

Схематически содержание организационно-экономических факторов эффективного управления в рамках развития корпоративной культуры целесообразной трудовой деятельности сотрудников (формируемой в русле реализации целевого управления фирмой) представлено на рис. 1.5.

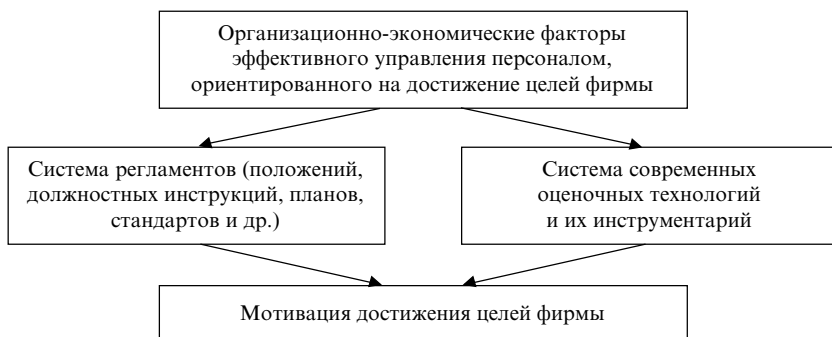


Рис. 1.5. Содержание организационно-экономических факторов целевого управления персоналом фирмы

Кратко опишем содержание каждого фактора относительно его практического использования в управленческой деятельности.

Система регламентов представляет собой известный и давно апробированный набор основных взаимосвязанных регламентов, обусловленных ориентацией деятельности всей организации, ее подразделений и каждого работника. Речь идет о таких регламентах, как статус организации, положения о деятельности подразделений и должностные инструкции, положения о внутреннем распорядке в организациях и др. Наиболее динамичны регламенты, касающиеся ориентации деятельности работников, т. е. должностные инструкции.

К недостаткам этих регламентов относятся недостаточная четкость и постоянное отставание от практики, ощущаемое всеми функционирующими структурами. Поэтому необходимо периодически пересматривать (как правило, один раз в год) регламенты в целях приближения к задачам, ежедневно решаемым на практике, в том числе под влиянием непрерывно изменяющихся внешних обстоятельств, которых невозможно избежать из-за открытости любой фирмы как социальной системы, которая функционирует как составляющая более крупной системы. В то же время должностные инструкции должны как можно точнее отражать реальное содержание функций, возлагаемых на работников.

Чтобы разрешить противоречие, возникающее в процессе выполнения сотрудниками фирмы их должностных обязанностей, предлагаем два метода. Первый — применение целевого должностного профиля в качестве инструмента усиления целевой направленности должностной инструкции. Последняя должна заканчиваться описанием результатов, которых обязан достичь работник в результате выполнения своих функций. Так в должностной инструкции появится (в достаточно четком виде) целевая ориентация деятельности каждого сотрудника фирмы. Таким образом, целевой должностной профиль можно использовать для совершенствования должностных инструкций.

Второй метод — наличие постоянной информационной основы для совершенствования должностных инструкций. Такой основой является систематический учет выполняемых сотрудниками конкретных работ, который осуществляют по специальной приведенной далее методике.

Теперь рассмотрим основные элементы системы оценочных технологий и инструментарий, с помощью которого можно реализовать эти технологии.

Систематический самоучет выполненных работ как один из подблоков организационно-экономических факторов эффективного управления персоналом играет традиционную роль:

- “поставщика” информации для совершенствования должностных инструкций;
- импульсатора самоосмысления каждым работником выполняемых им задач с постепенным переходом результатов своей деятельности в рамках достижения конечных результатов всей фирмы (организации). В данном контексте самоучет труда является подпитывающей средой и для создания целевого должностного профиля;
- базиса квалиметрической оценки результатов труда персонала на основе полезности затрат рабочего времени (подробнее см. разд. 3).

Именно роль самоучета работ с обязательным учетом продолжительности выполнения каждой из них в единицах рабочего времени может стать катализатором “встраивания” закона экономии времени в механизм управления персоналом. Благодаря такому “встраиванию” (в том числе стимулированию полезности затрат рабочего времени) каждый сотрудник осознает ценность времени (в нашем случае рабочего времени) как единственного нехранимого ресурса, который нужно эффективно использовать.

Однако не только рамки целевого управления могут обеспечить эффективное функционирование персонала многонациональных фирм. Существенное значение имеет второй, чисто человеческий аспект этой проблемы. Речь идет больше о биологической (природной), нежели о социальной составляющей человека, предопределяющей его тип поведения в группе или в коллективе. Каждый человек строит свое поведение в зависимости от собственных способностей и задатков. Выявить эту сторону поведения сотрудников разной ментальности и затем использовать ее в целях эффективного управления персоналом — актуальная задача стратега-менеджера фирмы, предполагающего работать в условиях другого государства с людьми, обладающими различным восприятием трудовых отношений.

Для углубления мотивационного управления персоналом необходимо серьезно отнестись также к проблеме учета ценностных и мотивационных установок сотрудников фирм для создания действенной системы стимулирования их деятельности, связанной с достижением целей наиболее экономичным путем.

В целом можно заключить: мотивационное управление персоналом должно основываться как на системе целевого управления орга-

низацией, которая может обеспечить целесообразную деятельность работников независимо от различий в их ментальности, заложенной в этике труда, так и на учете биосоциальной природы людей, предрасположенных к определенному поведению в социуме. Это тем более важно, что комфортное бесконфликтное взаимодействие сотрудников фирмы во многом обуславливается именно вторым фактором — биосоциальной сущностью людей, работающих в одном коллективе (не говоря уже о негативном влиянии конфликтов на психологический климат в коллективе и эффективность управления организацией).

1.3. Социально-психологические факторы эффективного использования потенциала персонала на бесконфликтной основе

Человек — существо природное и в то же время социальное. Это означает, что он обладает качествами, данными от рождения и приобретенными в процессе жизни под влиянием социальных условий, которые создаются окружающими людьми и информацией, содержащейся в книгах, газетах, телевизионных передачах и других источниках и отражающей опыт мира и национального развития. Под влиянием изменений, происходящих в окружении человека, может существенно изменяться социальная составляющая его сущности. В любом случае качества человека должны быть известны ему и окружению, чтобы можно было наладить эффективное взаимодействие людей ради успешного достижения не только целей той организации, где они работают, но и самореализации.

Каждый человек — это психологически сложная сущность, познать которую до конца вряд ли когда-либо удастся, несмотря на непрерывное развитие психологии, миссия которой — познание человека (естественно, не относительно анатомии). И тем не менее уже сейчас можно говорить об определенных достижениях психологов, используемых для создания механизма управленческих воздействий и формирования дееспособных коллективов на основе подбора и расстановки кадров не только по профессиональному признаку (хотя он и остается определяющим)*.

* Характерно, что для японских менеджеров профессиональный критерий не всегда является определяющим. Часто они берут на работу скорее “хорошего” человека, пусть недостаточно квалифицированного, нежели высококлассного подлеца или ярко выраженного эгоиста. Они считают, что легче обучить, чем исправить человека.

В связи с изложенным проблема создания слаженно и эффективно работающего социального организма, каким должен быть трудовой коллектив любой фирмы, если она хочет добиться успеха, рассматривается с двух позиций. Первая из них обусловлена жесткой ориентацией персонала на успешное достижение стратегических целей фирмы (на основе жестких оценочных технологий). Раскроем вторую позицию относительно комфортности взаимодействия людей, “подходящих” друг другу по личным качествам.

Сразу же оговоримся, что комфортность такого взаимодействия обусловлена прежде всего биосоциальной совместимостью натур контактирующих работников. Рассмотрим такую совместимость в трех аспектах (рис. 1.6).

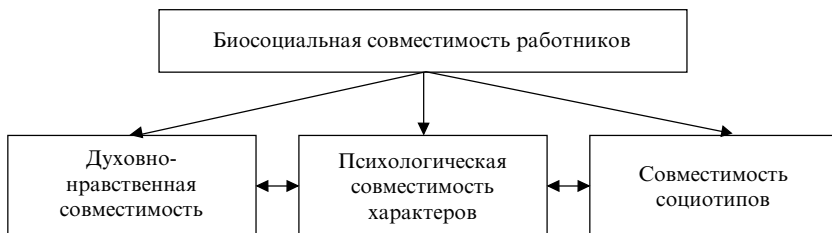


Рис. 1.6. Модель совместимости работников в фирме

Разумеется, такой выбор аспектов совместимости не исчерпывает их многообразия, однако презентативность приведенной трехаспектной модели не вызывает сомнений по причине важности каждого из аспектов в реальной системе взаимодействия людей в социальном организме предприятия, фирмы, семьи или другой организации.

Духовно-нравственный аспект совместимости работников связан с их взаимным уважением. Чем оно больше, тем меньше вероятность возникновения конфликтов и больше возможностей для создания здорового микроклимата. Поэтому, по нашему мнению, наряду с упорядочением распределения функций и ответственности между работниками внутри одного подразделения и между подразделениями для устранения причин конфликтов существенное значение имеет уважительное отношение сотрудников друг к другу. Оно имеет биосоциальную природу и зависит от нравственного развития работников. Основным признаком нравственности считается именно степень уважения человеком других людей.

Относительно биосоциальной сущности нравственности могут возникнуть такие вопросы: насколько она врожденная, а насколько может быть приобретенной в процессе становления личности, ее формирования и развития в социальном окружении. Нас интересует управленческая сторона этого вопроса с позиций ликвидации почвы для возникновения конфликтов между людьми различных взглядов и наклонностей, поэтому крайне важно выявить уровень нравственного развития работников в целях такого их подбора, который уменьшал бы возможности возникновения конфликтов из-за явного несоответствия этих уровней.

Существует три мерила нравственности человека: его намерения, суждения и поступки. Очевидно, наиболее надежным источником информации являются поступки, которые могут характеризовать человека с разных сторон [19; 72].

Например, очень ценными для коллектива являются такие черты его членов:

- доброта, проявляющаяся в стремлении и способности человека пойти навстречу другому и помочь ему в трудный для него момент;
- надежность, проявляющаяся в выполнении человеком взятых на себя обязательств, в том числе обещаний;
- тактичность и вежливость в отношениях, неспособность оскорбить достоинство другого;
- сознательность, выражающаяся в способности человека пожертвовать личными интересами во имя общественных или интересов коллектива, в котором он трудится.

Действительно, представим себе коллектив (группу) сотрудников, совместными усилиями решающих задачу по достижению стратегических целей фирмы. Но этот коллектив состоит из людей исключительно эгоистичных, не желающих идти навстречу друг другу, не умеющих тактично вести себя по отношению к другим или не способных в какой-то момент поступиться своими интересами во имя общих целей.

В этой ситуации вряд ли решающим будет усиление целесообразной деятельности сотрудников и бесконфликтности в коллективе за счет системы жесткой ориентации на конечный результат (предполагающей объединение членов коллектива единством целей) и соответствующего четкого регламентного разделения обязанностей и ответственности, ибо все равно всегда найдется повод для возмущения спокойствия и нарушения благоприятного микро-

климата в коллективе при взаимных “трениях” работников. Избежать этого при совместной деятельности невозможно, и почти любой конфликт мешает слаженной синхронной работе коллектива по достижению высоких конечных результатов, вначале незаметно, а затем все существеннее снижая эффективность управления персоналом.

Чтобы добиться совместимости работников фирмы в духовно-нравственном аспекте, следует формировать такой коллектив, в котором или все члены имеют высокий уровень нравственного развития (это идеальный практически недостижимый вариант), или оптимально сочетаются эгоисты и сознательные, добрые люди, не тактичные и терпимые к ним добродетельные и т. д. Но в любом случае нужно знать уровень нравственного развития каждого члена коллектива, способы определения которого рассмотрим в разд. 4.

Психологическая совместимость характеров базируется на взаимодействии трех основных типов [53]: лидеров, творчески сотрудничающих и ведомых. На практике трудно классифицировать многообразие типов характеров и детализировать их по подтипам, видам, подвидам и т. д., поэтому изучение именно этих типов характеров важно относительно качества их взаимодействия в рамках бесконфликтного управления коллективом.

Действительно, представим себе, что тесно взаимодействуют два явно выраженных лидера (пусть даже они объединены одними целевыми установками и при этом каждый из них выполняет четко обозначенный круг обязанностей). Однако обязанности время от времени пересекаются, например, когда речь идет о выработке совместных решений или выборе средств достижения целей, стоящих перед группой. Этого вполне достаточно для возникновения конфликтных ситуаций, учитывая своеобразие поведенческой реакции лидеров.

Как известно, поведение лидеров нередко характеризуется безапелляционностью и категоричностью суждений, жестким отстаиванием своей правоты, игнорированием мнений окружающих и т. п. Если к тому же в группе из пяти или семи сотрудников таких лидеров будет три или четыре, то поиск и выбор оптимальных решений может или затянуться, или вызвать недовольство других лидеров, если формальный лидер (руководитель) займет при этом жесткую позицию.

Рассмотрим гипотетическое взаимодействие полного лидера и творчески сотрудничающего работника. Последний обладает эмпатией, способен сопереживать и встать на ту или иную позицию,

посмотреть на ситуацию глазами другого человека и т. д. При взаимодействии таких людей в одном коллективе имеются предпосылки бесконфликтного взаимодействия, однако существует и скрытый потенциал конфликта. Это обусловлено тем, что творчески сотрудничающий человек стремится самостоятельно решать поставленные (лидерами) задачи и не терпит авторитарного вмешательства в этот процесс. Если у лидера хватит такта не вмешиваться в поведенческую деятельность творчески сотрудничающего коллеги, конфликтов можно избежать. В противном случае возможно внутреннее сопротивление лидеру со стороны творчески сотрудничающего, которое не только мешает налаженной работе коллектива, но и может привести в конечном итоге к открытому конфликту.

Если проанализировать гипотетическое взаимодействие сотрудников, являющихся творчески сотрудничающими личностями, станет очевидным, что в таком коллективе будет преобладать атмосфера дружелюбия и взаимопонимания. Однако при установлении приоритетности тех или иных ситуаций могут возникать разногласия и неопределенность.

Идеальной ситуацией взаимодействия двух сотрудников, очевидно, будет тогда, когда один из взаимодействующих — лидер, а другой — ведомый, ибо каждому из них требуется реализовать себя через другого.

Практически бесконфликтной ситуацией (со стороны) выглядит взаимодействие творчески сотрудничающего и ведомого, однако решение задач может тормозиться вследствие того, что первый будет отвлекаться от творческих исканий для “опеки” над ведомым (например, нередко он подсказывает последнему конкретные шаги по осуществлению деятельности).

Поэтому бесконфликтным и одновременно эффективно функционирующим является коллектив, где оптимально сочетаются лидер, творчески сотрудничающие и ведомые (с учетом наличия в коллективе неформальных лидеров). В любом случае управление процессом подбора работников для бесконфликтного и эффективного функционирования коллектива предусматривает определение качеств, по которым можно установить принадлежность сотрудника к одной из указанных групп (хотя в одном человеке могут сочетаться различные качества, проявляющиеся в определенных условиях).

Разумеется, можно говорить о принадлежности человека к тому или иному типу характера лишь относительно (по преобладанию в

проявлении определенного признака). Но и в этом случае польза от полученных знаний несомненна, ибо эти знания позволяют отказаться от неэффективного метода проб и ошибок и тезиса “авось повезет и все само собой образуется” при комплектовании команды, от необходимости в дальнейшем использовать “хирургическое” вмешательство при устранении конфликтных ситуаций и т. д.

По нашему мнению (но при этом оговоримся, что мы не профессиональные психологи), основным признаком, по которому людей можно отнести к тому или иному из перечисленных типов характера, является наличие лидерских качеств (недаром теория лидерства столь развита в науке менеджмента).

Поэтому особое внимание следует уделять выявлению в каждом сотруднике (и претенденте на определенную должность) лидерских качеств, в том числе отысканию соответствующего оценочного инструментария, с помощью которого можно было бы однозначно выразить уровень присущих человеку лидерских качеств в виде какого-то показателя. Очевидно, очень низкий уровень таких качеств характеризует ведомого, средний уровень во многом присущ творчески сотрудничающим, а высокий — лидерам. Инструментарий таких оценок рассмотрим в разд. 4.

У каждого человека природой обусловлено определенное восприятие мира и других людей, в связи с чем в окружении одних людей (при общении или взаимодействии) человек чувствует себя всегда комфортно, раскрепощенно и свободно, а в обществе других — неуютно, настороженно, тревожно и т. д.

Такое неоднозначное восприятие людьми друг друга определяет различными социотипами их поведения, которых психологической наукой, прежде всего усилиями известного швейцарского психолога и философа К. Юнга, выявлено 16. Согласно типологии этого ученого, человек может иметь такие базовые типы (из которых получаются их комбинации) (в скобках указана терминология современной соционики) [4; 83]: экстравертный (*E*) или интровертный (*I*), сенсорный (*S*) или интуитивный (*N*), думающий (логичный) (*T*) или чувствующий (этичный) (*F*), рассудочный (рациональный) (*J*) и импульсивный (иррациональный) (*P*).

Такое разделение на конкретные типы носит условный характер и свидетельствует лишь о том, что человеку присущ в большей степени тот или иной тип, чем другой.

Поясним понятийную сущность социотипов, а именно приведем краткое фрагментарное описание соционики как науки, раз-

вивающей типологию К. Юнга на психоинформационной основе. В соционике типы людей подразделяются с позиций наличия в человеке двух информационных систем, одна из которых специализируется на восприятии информации, вторая — на ее продуцировании. От того, как воспринимается информация и как она продуцируется человеком (например, через блоки творческой или рутинной деятельности), его можно отнести к тому или иному типу. Оба потока информации проявляются в поведенческой деятельности (поступках), намерениях и суждениях людей, поэтому отнесение человека к тому или иному социотипу возможно на основании его поведения или суждений, а также анализа собственного “Я” (и ответов на соответствующие вопросы тестов) [16; 29].

Например, экстраверт отличается от интроверта тем, что первый воспринимает информацию извне, продуцирует ее и снова “выдает” во внешнюю среду, а второй получает импульс изнутри, перерабатывает его через внешнюю среду и вновь поглощает внутрь.

Для объяснения других базовых социотипов можно использовать механизм приема информации по различным каналам, которые связаны с определенными частями организма и органами чувств человека [16]. Органы чувств специализированы по дистанции приема-передачи, т. е. они наиболее эффективно перерабатывают информацию, источник которой находится на определенном расстоянии от них.

На самой близкой дистанции, что называется “лицом к лицу”, и при длительных тесных контактах между людьми информация транслируется через ощущения — сенсорику. Сенсорная информация наглядна и физически ощутима; она зашифрована в основном в тактильных формах (осязании, вкусе, запахе, теплоощущениях и т. д.) и включает в себя все наглядное, конкретное, физически оформленное.

При увеличении дистанции контакта сенсорный канал теряет пропускную способность. Наибольшее количество информации начинает транслироваться через эмоционально-этический канал. Колебания эмоционального фона очень информативны. Люди с развитым этическим чутьем умеют улавливать и успешно использовать этот вид информации, они чувствуют других людей. Для этого им необязательно знать содержание слов, они “считывают” информацию по жестам, блеску глаз, интонации. Этическая информация играет особую роль в различных жанрах искусства.

При еще более формальных видах коммуникации — деловой, научной, производственной — психологическая дистанция между

людьми увеличивается еще больше. Основным каналом трансляции сообщений становится речь. Речевое общение — наиболее четко расчлененный вид информации. Транслируемая через этот канал информация в соционике называется логической. В чистом виде она лишена сенсорных и эмоциональных составляющих. На логической дистанции человек оперирует только формализованными понятиями и символами, поэтому этот вид информации (логический) наиболее объективный.

На очень далекой дистанции — как в физическом смысле (на большом расстоянии между людьми в пространстве), так и в психологическом (при отсутствии языкового общения) — логический канал не способен транслировать информацию. Тем не менее коммуникация возможна и может быть эффективной. Речь идет об использовании интуитивного канала.

Что такое интуиция? В общем можно сказать, что это догадливость, умение догадываться о чем-либо без логических рассуждений, т. е. посмотреть и сразу понять суть. Интуиция — наиболее информативно плотный канал, ибо интуитивное прозрение включает в себе в спрессованном виде огромный объем логической, этической или сенсорной информации. Этот канал — единственный способ “добывания” принципиально новых знаний.

Итак, раскрыв основное понятийное содержание базовых типов людей, пользующихся информационными каналами, можно говорить о различных их сочетаниях в том или ином человеке. Например, существуют сенсорно-этические экстраверты, этико-интуитивные интроверты, интуитивно-логические экстраверты и т. д. — всего 16 типов. Эти типы “выведены” эмпирически усилиями многих ученых-психологов [4; 38] и приведены в таблице.

В таблице также установлены совместимости социотипов между собой по квадратам, каждая из которых содержит четыре типа личности. Они очень важны для формирования бесконфликтных коллективов в интересах не только организации, но и работников, которые могут трудиться в условиях психологического комфорта, когда каждому из них легко и приятно общаться в группе, где собрались интересные и понимающие друг друга люди.

Основное условие создания такого коллектива — знание своего социотипа и социотипов других сотрудников. Это позволяет управлять процессом формирования квадр.

Система квадр и названий психологических типов

Квадра	Социотип		
	Псевдоним*	Каноническое название	Сокращенное каноническое название
Первая	Дон-Кихот (новатор)	Интуитивно-логический экстраверт	ИЛЭ
	Дюма (художник)	Сенсорно-этический интроверт	СЭИ
	Гюго (популяризатор)	Этико-сенсорный экстраверт	ЭСЭ
	Декарт (аналитик)	Логико-интуитивный интроверт	ЛИИ
Вторая	Гамлет (драматург)	Этико-интуитивный экстраверт	ЭИЭ
	Максим (контролер)	Логико-сенсорный интроверт	ЛСИ
	Македонский (генерал)	Сенсорно-логический интроверт	СЛИ
	Есенин (лирик)	Интуитивно-логический интроверт	ИЛИ
Третья	Джек (предприниматель)	Логико-интуитивный экстраверт	ЛИЭ
	Драйзер (моралист)	Этико-сенсорный интроверт	ЭСИ
	Цезарь (покровитель)	Сенсорно-этический экстраверт	СЭЭ
	Бальзак (критик)	Интуитивно-логический интроверт	ИЛИ
Четвертая	Гексли (психолог)	Интуитивно-этический экстраверт	ИЭЭ
	Габен (мастер)	Сенсорно-логический интроверт	СЛИ
	Шерлок Холмс (администратор)	Логико-сенсорный экстраверт	ЛСЭ
	Доктор Ватсон (мироворец)	Этико-интуитивный интроверт	ЭИИ

* Псевдонимы приняты согласно типологии, предложенной киевской школой психоинформатики [29].

Эффективное управление персоналом любой организации базируется на реализации научных основ целесообразного труда работников, практическое осуществление которых приведет к мотивированному управлению персоналом, ориентированному на достижение целей предприятия. Поэтому можно констатировать следующее.

1. Основными факторами эффективного целевого управления персоналом являются корпоративная культура целесообразной трудовой деятельности, организационно-экономические факторы на основе регламентов и оценочных технологий и социально-психологические факторы на базе биосоциальной совместимости работников. Определяющим фактором является корпоративная культура целесообразной трудовой деятельности, в которой выделяют такие компоненты: общую атмосферу причастности, доброжелательства и деловитости; атмосферу причастности каждого сотрудника к конечным результатам деятельности фирмы; постоянной заботы о качестве трудовой деятельности сотрудников.

Высокого уровня корпоративной культуры можно достичь такими методами: оптимальным сочетанием стилей руководства (авторитарного, демократического и либерального); применением целевого должностного профиля для усиления целевой ориентации работников на конечные результаты через осознание ими своей роли в организации (фирме); использованием социологических опросов для оценки качества трудовой деятельности сотрудников.

2. Содержание организационно-экономических факторов составляют системы регламентов и современных оценочных технологий, определяющих основное звено в управлении персоналом. Система регламентов состоит из комплекта документов, куда входят устав организации (где указаны ее миссия и стратегические цели), положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и пр. Сущность современных оценочных технологий заключается прежде всего в их “жесткости”, обусловленной тем, что результаты труда оцениваются с помощью квалитетических измерений. Такая оценка базируется, с одной стороны, на самоучете выполненных сотрудниками работ, с другой — на полезности затрат рабочего времени. Используют эту оценку для стимулирования целеориентированной деятельности работников и жесткого определения “правил игры” для сотрудников фирмы (см. разд. 3).

3. Содержание социально-психологических факторов эффективного (бесконфликтного) управления определяет биосоциальная совместимость работников, рассматриваемая в трех аспектах: духовно-нравственном, психологической совместимости характеров и совместимости социотипов.

Духовно-нравственный аспект совместимости работников связан с их нравственным развитием, добротой, надежностью (ответственностью), тактичностью, вежливостью и сознательностью.

Психологическая совместимость характеров базируется в основном на взаимодействии трех их типов — лидеров, творчески сотрудничающих и ведомых (а также промежуточных типов).

Исследование совместимости социотипов основывается на предположении, что каждому человеку от природы присущ определенный тип поведения, обусловленный его восприятием окружающего; в его основе лежит специфика приема и передачи информации. Согласно типологии К. Юнга, люди подразделяются на 16 социотипов, среди которых выделяют четыре квадры. Внутри этих квадры люди соответствующих социотипов чувствуют себя комфортно, благодаря чему резко сужается база для возникновения конфликтов.

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность эффективного управления с позиций экономического и управленческого подходов.
2. Научная теория и экономический закон, лежащие в основе целесообразного труда.
3. Основные факторы организации эффективного управления персоналом фирмы (предприятия).
4. Ведущий фактор организации целесообразной трудовой деятельности сотрудников фирмы и его содержание.
5. Предназначение и содержание целевого должностного профиля.
6. Что такое ментальность? Основные воплощенные в этике труда черты ментальности, которые присущи типичному отечественному работнику.
7. Что означает термин “жесткий менеджмент”?
8. Структура организационно-экономических факторов целевого управления персоналом фирмы.
9. Содержание социально-психологических факторов эффективного использования потенциала персонала.
10. Как реализуется психологическая совместимость характеров работников в коллективе?
11. На чем базируется совместимость социотипов?

Вопросы для обсуждения

1. Как может быть реализован потенциал работника в организации?
2. Как можно создать творческий микроклимат в трудовом коллективе?



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Современные теории мотивации работников

В поведении человека можно выделить две функционально взаимосвязанные стороны: регулятивную и побудительную. Регулятивная сторона обеспечивает гибкость и устойчивость поведения в различных условиях. Поведение регулируется посредством различных психических проявлений, таких как ощущения, восприятие, внимание, мышление, память, речь, способности, темперамент, характер, эмоции. Побудительная сторона обеспечивает активность и направленность поведения. Описание этой стороны поведения связано с понятием мотивации [80].

Понятие *мотивации* употребляется в двух смыслах:

- как *система факторов*, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека; к ним относятся потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления;
- как *характеристика процесса*, обеспечивающего поведенческую активность на определенном уровне, другими словами — мотивирование.

Рассмотрим более подробно понятия, связанные с мотивацией в первом значении.

Наиболее важное из них — “потребность”.

Потребность — это состояние нужды в чем-либо. Потребности есть у всех живых существ; они активизируют организм, направляют его на поиск того, что в данный момент необходимо ему. Основными характеристиками потребностей являются:

- сила;
- периодичность возникновения;
- способы удовлетворения;
- предметное содержание.

Мотивационную сферу человека описывает также понятие “мотив” (от лат. *movere* — приводить в движение, толкать). Мотив — это предмет, средство удовлетворения потребности. При одной и той же потребности мотивами наблюдаемого поведения могут быть различные предметы. Мотивы есть только у человека. Замечено, что потребность сама по себе не может быть мотивом поведения, так как может породить только ненаправленную активность организма. А направленность и организованность поведения обеспечиваются лишь мотивом — предметом этой потребности. Мотивы, в отличие от потребностей, потенциально осознаваемы.

Цель — это осознаваемый результат, на который направлено поведение, ожидаемый результат деятельности человека.

Потребности, мотивы, цели — основные составляющие мотивационной сферы человека (рис. 2.1).

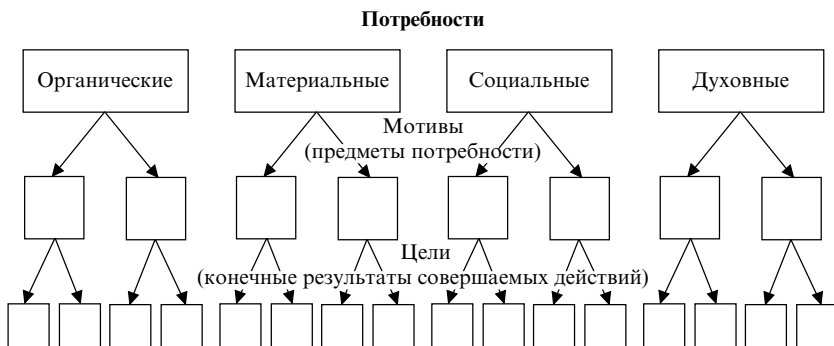


Рис. 2.1. Мотивационная сфера человека

Каждая из потребностей может реализоваться во многих мотивах, а любой мотив может удовлетворяться различной совокупностью целей.

Мотивационную сферу человека характеризуют такие параметры:

- развитость (характеризует качественное разнообразие мотивационных факторов);

гибкость (описывает подвижность связей между разными уровнями организации мотивационной сферы — потребностями и мотивами, мотивами и целями, потребностями и целями);

- иерархичность (характеризует ранговую упорядоченность мотивационной сферы).

Кроме того, в качестве побудителей человеческого поведения рассматриваются интересы, желания и намерения, задачи, оценка достижения цели.

Интерес — это когнитивно-мотивационное состояние познавательного характера, связанное с одной центральной потребностью. Он может быть вызван, например, различными событиями, любым частным раздражителем (слуховым, зрительным и т. д.). Интересу соответствует особый вид деятельности — ориентировочно-исследовательская, высшим уровнем которой являются научные и художественно-творческие изыскания. Такая деятельность присуща только человеку.

Желания и намерения — это ситуативно возникающие, быстро сменяющие друг друга субъективные состояния, отвечающие изменяющимся условиям выполнения действий.

Задача — это частный ситуативно-мотивационный фактор, возникающий в ходе выполнения направленных на достижение определенной цели действий.

Оценка — это мотивационный фактор, позволяющий выявить, насколько полно индивид выполняет свои задачи.

Подходы к модели описания мотивации

В плане воздействия создание мотивов можно обозначить как *мотивирование* — процесс побуждения к деятельности и общению для достижения личных целей или целей организации. Другими словами, мотивировать — значит создавать влечение или потребность, побуждающие действовать с определенной целью. Потребность является внутренним, а цель — внешним аспектом мотивации. В этом случае под мотивами обычно понимают активные движущие силы, определяющие поведение человека. Мотивировать человека — значит затронуть его важные интересы, создать ему условия для самореализации в процессе жизнедеятельности при таких условиях:

- человек должен осознавать, что такое успех (реализация цели).

Необходимо вместе с ним формулировать цели, в достижении которых он лично заинтересован;

- человек должен иметь возможность реализовать себя в труде;
- человек должен ощущать свою значимость.

Синонимом мотивированности в сфере управления может быть стремление делать труд радостным. Мотивирование — это не манипулирование. Критерием оптимальной мотивации является стремление к тому, чтобы руководство и сотрудники были удовлетворены. Не существует какого-то одного, наилучшего способа мотивации. То, что эффективно при мотивировании одних людей, может быть несущественным для других.

Общеизвестно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, стоящих перед организацией. Существующие концепции мотивации принято подразделять на две группы: содержательные и процессуальные (рис. 2.2). Рассмотрим подробно каждую группу на примере наиболее ярких их представителей [7; 10; 11].

Содержательные теории мотивации. Согласно содержательной концепции наиболее действенным мотивом поведения людей является



Рис. 2.2. Подходы к модели описания мотивации

осознание ими своих потребностей, для реализации которых управляющие должны создавать необходимые условия.

Так, в начале XX в. американский инженер **Ф. Тейлор** предложил **классический вариант** содержательной концепции, основанный на стимулировании более высокой производительности труда дополнительными денежными выплатами при достижении работниками более высоких норм выработки. Однако сами “квоты” (нормы) были по плечу далеко не всем. Система Ф. Тейлора заставляла людей работать активно, поскольку невыполнение задания влекло за собой оплату труда по заниженным расценкам.

Иерархия потребностей по А. Маслоу. Одним из первых исследователей, работы которого раскрыли сложность человеческих потребностей и их влияние на мотивацию, был А. Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-х годах XX в., ученый исходил из того, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно подразделить на пять основных *категорий*:

- *физиологические потребности*, необходимые для выживания. Это потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, а также сексуальные;
- *потребности в безопасности и уверенности в будущем*, включающие в себя потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребности в уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с перспективой на достойную пенсию;
- *социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности к чему-либо или кому-либо, ощущение того, что тебя принимают другие, чувстве социального взаимодействия, привязанности и поддержки;
- *потребности в уважении*, включающие в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;
- *потребности самовыражения*, включающие в себя потребности в реализации своих потенциальных возможностей и развитии как личности.

Согласно А. Маслоу, эти потребности можно расположить в виде строго иерархической структуры (рис. 2.3).

Подразумевается, что потребности низких уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде,



Рис. 2.3. Иерархия потребностей по А. Маслоу

чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек стремится к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Когда самые сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии выше них. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении не может быть удовлетворена полностью. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Содержательной концепцией мотивации является близкая к предыдущей *модель приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда*, в которой также представлены высшие уровни потребностей А. Маслоу, однако без иерархичности. Д. Мак-Клелланд выделил три вида потребностей: в успехе; во власти (как ради нее самой, так и ради достижения общих целей); в причастности. Но потребности Д. Мак-Клелланд толкует шире, чем А. Маслоу. Например, власть он не сводит только к административной, а рассматривает ее скорее как лидерство, инициативные действия по обеспечению членов коллектива всем необходимым для их успешной работы, помощь в формировании уверенности в собственных силах и компетенции.

Если нужно мотивировать людей через потребность успеха, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы стимулировать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по Д. Мак-Клелланду схожа с третьим уровнем мотивации по А. Маслоу. Люди с развитой потребностью в причастности заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Их привлекает работа, которая дает широкие возможности для социального общения. Руководители таких работников должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, а также обеспечить удовлетворение их потребности в причастности, уделяя таким людям больше времени и периодически собирая их отдельной группой.

Из содержательной концепции мотивации исходит также *двух-факторная модель Ф. Герцберга*, разработанная во второй половине 50-х годов XX в. В ней показано, что мотивирующими факторами являются как удовлетворенность, так и неудовлетворенность тех или иных человеческих потребностей, причем нарастание одного фактора и убывание другого — это два самостоятельных процесса, не зависящих друг от друга, поэтому то, что воздействует на один процесс, необязательно должно воздействовать на другой.

Таким образом, согласно Ф. Герцбергу, “гигиенические” факторы не мотивируют работников; они только предотвращают у них возникновение чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями. Для стимулирования трудовых усилий необходимы еще и мотивационные факторы.

Из изложенных концепций можно сделать вывод о том, что нет какого-либо канонизированного учения, объясняющего то, что лежит в основе мотивации человека и чем она определяется. Каждая из упомянутых теорий имеет определенные отличительные особенности. Так, в концепции А. Маслоу потребности расположены иерархически, от низших к высшим. Д. Мак-Клелланд отстаивает относительно рассматриваемых им потребностей идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание соотношение отдельных групп потребнос-

тей, не рассматривая изолированное влияние некоторых из них на поведение человека. В теории Ф. Герцберга потребности подразделяются на две большие группы: мотивирующие и “потребности здоровья” (гигиенические). Тем самым подчеркивается, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Сравнивая приведенные классификации теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Во-первых, изложенные концепции наглядно, четко и ясно излагают определенный взгляд на мотивацию, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже давно использовавшийся в практике управления. В наибольшей мере это утверждение относится к теориям А. Маслоу и Ф. Герцберга. Чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны изучить эти теории.

Во-вторых, в рассмотренных теориях основное внимание уделено анализу факторов, лежащих в основе мотивации, однако практически остался в стороне анализ процесса мотивации. Именно в этом заключается основной недостаток рассматриваемых теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения. Далее рассмотрим теории, в которых основное внимание уделяется процессу мотивации.

Процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в другом плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и выбирает конкретный тип поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но утверждают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию с собственными потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенную тактику и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату с опреде-

ленными качественными и количественными характеристиками. Этот процесс схематически показан на рис. 2.4.

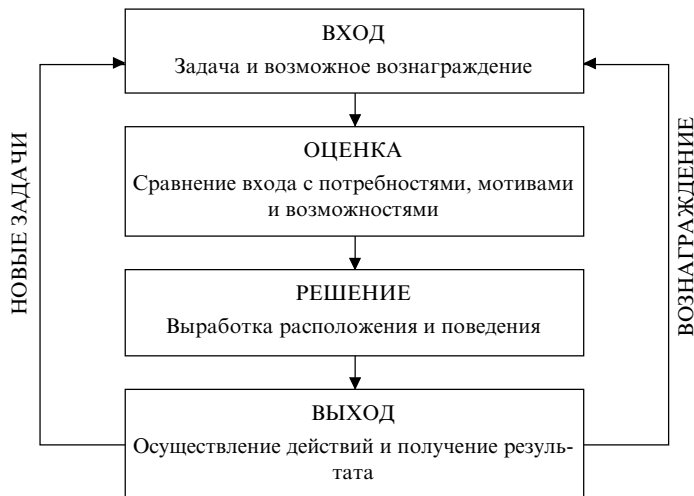


Рис. 2.4. Общая схема мотивационного процесса

Существует три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера — Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или получению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, работая с полной отдачей, можно быстрее подняться по служебной лестнице. При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и вознаграждение — валентность (удовлетворенность им).

В мотивационной модели В. Врума ожидания рассматриваются как оценка личностью вероятности наступления того или иного события. Приступая к выполнению работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден. Наконец, у работника существует определенная, называемая валентностью, степень ожидания того, что полученное вознаграждение удовлетворит (или не удовлетворит) его. Общая мотивация человека к выполнению работы определяется совместным действием перечисленных факторов. Для вычисления ее значения предлагается перемножить вероятности того, что усилия дадут желаемый результат; последний повлечет за собой справедливое вознаграждение, и ценность его будет удовлетворять субъекта.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими.

Для обеспечения успеха мотивации необходимо установить обоснованное соотношение возможностей людей, ожидаемых результатов и степени ценности для них вознаграждения.

Теория ожиданий предоставляет широкие возможности менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию работников.

Поскольку разные люди имеют различные потребности, они по-разному оценивают вознаграждение. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение достигнутых результатов и вознаграждения. В этой связи необходимо *вознаграждать только за эффективную работу*.

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный *уровень результатов*, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут *добиться их, приложив усилия*. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости по-своему толкует, как можно стимулировать людей на достижение поставленных целей. В соответствии с этой теорией люди субъективно определяют соотношение вознаграждения и затраченных усилий, а затем сравнивают полученный результат с вознаграждением других, которые выполняли аналогичную работу (как внутри фирмы, так и за ее пределами), с помощью положения Дж. Адамса, по мнению которого каждый индивид всегда мысленно оценивает соотношения: “индивидуальные доходы других — собственные доходы”, “индивидуальные затраты других — собственные затраты”.

Если указанные соотношения не нарушены, то мотивирующие факторы работают нормально; если же сравнение выявляет дисбаланс, несправедливость (тем более имеющие хронический характер), происходит демотивация деятельности.

У человека возникает психологическое напряжение, которое негативно сказывается на выполняемой им работе и ее результатах, поскольку в целях восстановления справедливости он начинает трудиться менее эффективно. Если же работникам платят больше, чем они того заслуживают, они менее склонны менять свое поведение.

Поскольку подобные оценки субъективны, должны быть четкие критерии вознаграждения сотрудников, основанные на точных исследованиях и учитывающие психологию людей. Это, правда, не всегда устраняет коллизии, возникающие вследствие несовпадения оценок, но помогает существенно смягчить их. Кроме того, как показывает практика передовых фирм, позитивную роль может сыграть возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением, и исключение какой бы то ни было тайны в отношении его размера для каждого конкретного сотрудника.

Комплексная процессуальная теория мотивации Портера — Лоулера содержит элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она основывается на том, что мотивация является функцией потребностей работников, их ожиданий и восприятия справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Согласно теории Портера — Лоулера объем затрачиваемых усилий зависит от оценки самим работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно справедливо, а не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений (рис. 2.5).

Признание заслуг и оценка труда личности

Процесс признания заслуг и оценка труда личности на фирме является эффективным, если выполнены следующие шесть основных задач:

1) признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;

2) демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда;

3) извлечение из процесса признания максимального эффекта посредством популяризации результатов труда отдельных работников, получивших признание;

4) применение различных форм признания заслуг сотрудников. Руководство должно понимать, что разнообразие форм признания повышает действенность этого процесса;

5) повышение морального духа через соответствующую форму признания;

6) обеспечение повышения трудовой активности.

Почему признание так важно для людей? По мнению Дж. Бломгрена, президента фирмы “Организейшнл сайколожист”, признание позволяет людям увидеть себя в роли победителей. Оно является всеобщей потребностью, и большинство людей не представляет себе жизни без признания.

Результаты исследований, проведенных организацией “Нейшнел саинс фаундейшн”, также приводят к выводу, что стимулирование имеет решающее значение для сотрудников относительно удовлетворения их внутренних потребностей. Высшая степень удовлетворения сотрудников достигается в результате признания и оценки их труда, которые могут быть как материальными, так и моральными или теми и другими. Различают следующие основные *формы признания личности*:

- материальные компенсации;
- денежные вознаграждения;
- общественное признание отдельной личности;
- общественное признание деятельности группы;
- личное признание начальства;
- осознание самоэффективности.

Самоэффективность является неотъемлемым критерием поведения личности. Сравнивая свои достижения с достижениями других, личность формирует свои цели деятельности, которые выражают ценностное отношение к признанию потребностей и интересов личности.

Мотивация и деньги. Деньги — наиболее очевидный способ вознаграждения сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще ко времени зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что наибольшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления полагают, что вознаграждения материально-экономического характера ведут к усилению мотивации [5].

Хотя Ф. Герцберг и пришел к выводу о том, что большинство людей считают оплату труда только гигиеническим фактором, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, многие бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут быть мотивирующим фактором. В одной из своих ранних работ Ф. Герцберг допускал, что заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами труда сотрудника, может становиться мотивирующим фактором результативности труда, в то время как обычно она не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором.

Этот вывод поддержали исследователи-бихевиористы, изучавшие теорию ожидания. Они установили, что только при наличии определенных условий увеличение заработной платы стимулирует повышение производительности труда: во-первых, люди должны придавать заработной плате большое значение; во-вторых, они должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью труда и конкретно в то, что повышение производительности труда обязательно приведет к увеличению заработной платы. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между заработной платой и достигаемыми результатами труда. Однако исследования показали, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а не по достигнутым результатам.

Для того чтобы установить связь между заработной платой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, нужно определенным образом структурировать заработную плату.

Например, ее можно разбить на три компоненты. В этом случае одна часть заработной платы выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается в организации аналогич-

ными обязанностями, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту компоненту заработной платы, но ее размер автоматически ежегодно регулируется. Наконец, выплата третьей компоненты регулируется не автоматически. Она варьируется для каждого работника, и ее размер зависит от достигнутых им в предшествующий период результатов. Плохой работник скоро увидит, что эта компонента его заработной платы минимальна, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же велика, сколь первые две компоненты вместе взятые. Эта третья компонента, однако, не нарастает автоматически. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Оклад (вторая и третья части заработной платы) может увеличиваться только в связи с изменением масштабов возлагаемой на работника ответственности, выслугой лет, а также вследствие повышения стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть заработной платы может меняться, и очень резко, так что если результативность труда работника снижается, то уменьшается и заработная плата из-за урезания ее переменной части. Смысл этой системы состоит прежде всего в увязывании заработной платы работника с результатами в текущий период (изменение производительности труда влечет за собой большие изменения в оплате).

Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как выполняет работник и сколько за это получает, т. е. оплата и производительность должны быть взаимосвязаны. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение о том, что полная компенсация за затраченные усилия, включая заработную плату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника (более конкретно — то, насколько эффективно он работал). Необходимо учитывать, что мотивация работника сопряжена с общей системой вознаграждений организации, которая может обеспечить почти неограниченное их разнообразие, будучи “подключенной” к системе интенсификации труда. В то же время в организации могут происходить различные события, “отключающие” работников (контролируемые или не контролируемые организацией). Для достижения высокопроизводительной деятельности организации необходимо,

чтобы степень воздействия “подключающих” событий была выше, чем “отключающих”. Один из наиболее мощных инструментов “подключения”, имеющийся в распоряжении организации, — это программа оплаты и стимулирования труда.

Каждый, кто работал с людьми, знает, что существует очень много факторов и способов воздействия на мотивацию человека. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать “отключению” того же человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Известно только то, что работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия для выживания и развития работника, проведения им досуга в настоящем, а также уверенность в будущем, развитие и высокое качество жизни на перспективу.

Эти компоненты компенсации, конечно, никоим образом не могут удовлетворить всех потребностей работника. Кроме того, организация может предоставлять своим работникам и другие виды вознаграждений, существенно усиливающих и дополняющих программу оплаты и стимулирования труда.

Программа мер компенсаций организации характеризует то, как она оценивает значимость работы, порученной работнику, и достигнутые им результаты. В этой связи следует подчеркнуть, что ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, существенно различны.

Рекомендации по формированию мотивации

Методы удовлетворения потребностей высших уровней [20; 34]

Социальные потребности (потребности общения)

1. Давайте сотрудникам такую работу, чтобы они могли общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Периодически проводите с подчиненными совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте подчиненным положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте подчиненным обучение и переподготовку, которые повышают уровень их компетентности.

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможность для обучения и развития, чтобы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Правила мотивирующей организации труда

1. Любые действия должны быть осмысленными.
2. Сотрудники должны испытывать чувство личной причастности к результатам деятельности, удовлетворение от работы с людьми.
3. Каждый на своем рабочем месте должен иметь возможность показать, на что он способен, утвердить свою значимость.
4. Работа должна обеспечивать возможность выразить себя в труде, узнать себя в каких-либо результатах.
5. Каждый сотрудник имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу и ее организацию; ему должна быть предоставлена возможность реализовать некоторые из этих пожеланий.
6. Необходимо ставить перед сотрудниками цели, достижение которых соответствует их уровню компетентности.
7. Каждый хорошо работающий сотрудник должен рассчитывать на признание и поощрение. Успех без признания приводит к разочарованию.

8. Необходимо, чтобы изменения в работе сотрудников предпринимались с учетом их знаний и опыта.
9. Следует регулярно сообщать каждому сотруднику информацию о качестве его труда.
10. По возможности необходимо избегать ситуаций контроля со стороны и больше ориентироваться на самоконтроль работников.
11. Следует реализовать потребность людей в приобретении новых знаний.
12. Необходимо избегать ситуаций, при которых старания сотрудников приводят к тому, что их еще больше нагружают работой.
13. Желательно организовывать работу так, чтобы каждый был сам себе шефом, мог продемонстрировать инициативу в организации производства, проявить индивидуальную ответственность.
14. Сотрудники должны знать, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства.

Способы создания позитивных предпосылок мотивации

1. Обеспечить на работе взаимное доверие, уважение и поддержку.
2. Предоставить каждому сотруднику интересную работу, побуждающую его развивать свои знания, умения и навыки.
3. Установить четкие цели, задачи и справедливые нормы выработки.
4. Объективно оценивать вклад сотрудников в достижения организации на основе регулярной обратной связи.
5. Создать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала.
6. Компенсировать затраты усилий сотрудников посредством повышения заработной платы и премий по результатам определенного периода.
7. Давать сотрудникам примеры поведения, которые побуждали бы их к объединению, искренности и честности.

2.2. Конкретные методы и комплексная мотивация персонала

Методы мотивации условно подразделяются на экономические и неэкономические; последние, в свою очередь, делятся на организационные и моральные [10; 76]. Однако на практике все они тесно взаимосвязаны, взаимообусловлены и зачастую плавно переходят один в другой. Порой методы мотивации даже трудно разделить,

поскольку, например, денежное вознаграждение не только позволяет приобрести определенные блага, но и приносит известность, уважение, почет (рис. 2.6).

Экономические методы мотивации

Экономические методы мотивации основываются на том, что в результате их применения работники получают определенные выгоды, повышающие их материальное благосостояние. Такие выгоды могут быть прямыми, например в виде некоторой суммы денег, или косвенными, облегчающими получение прямых (например, дополнительное свободное время, чтобы подрабатывать в другом месте). Основной формой прямой экономической мотивации является заработная плата за выполнение основной работы. Обычно она зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затрачиваемого труда.

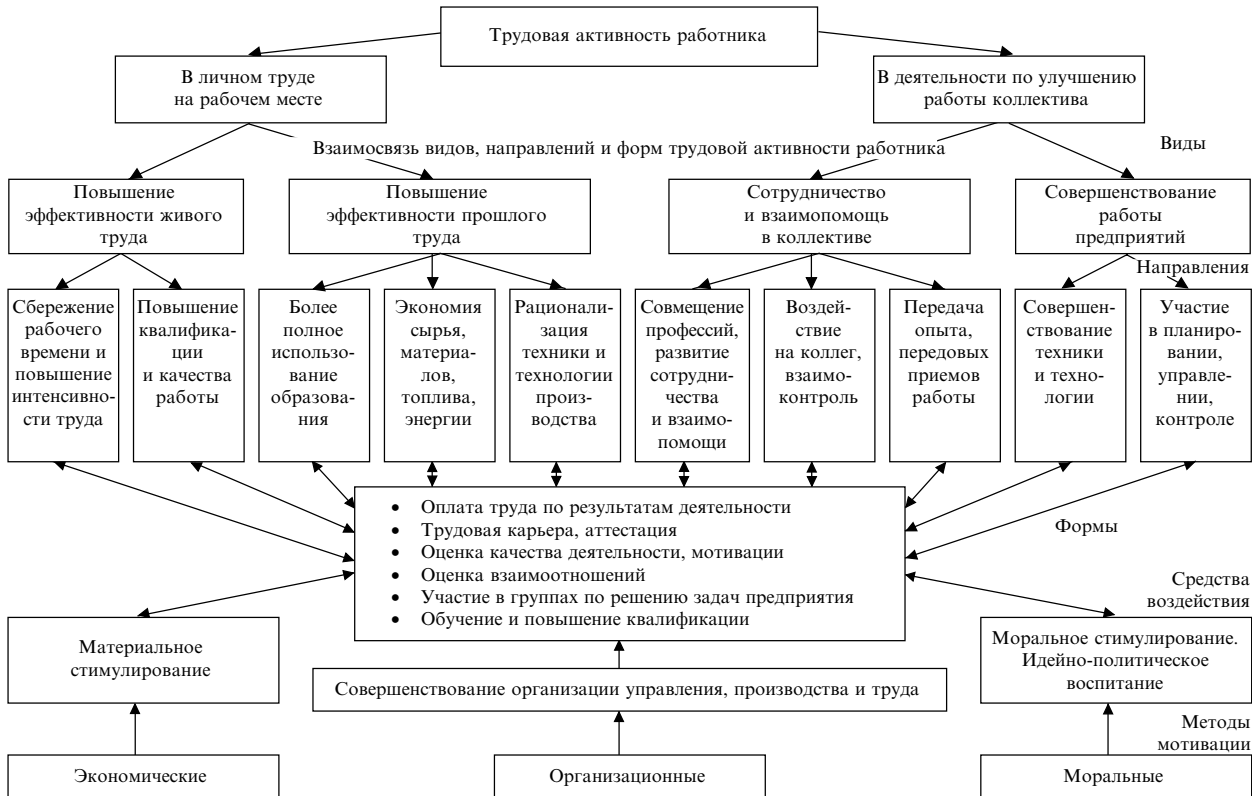
Использование тех или иных форм и систем заработной платы в основном зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых и технологических процессов, задач стимулирования и т. п.

Повременная форма заработной платы применяется в отношении руководителей, специалистов, служащих, а также рабочих, результаты деятельности которых либо не поддаются точному учету и измерению, либо не требуют его вовсе, например наладчиков оборудования. В зависимости от способа начисления она бывает почасовой, поденной и помесечной.

Мотивирующими элементами при повременной оплате труда являются ее размер и наличие в необходимых случаях премий. Для эффективного ее применения нужно соблюдать определенные условия, в частности вести точный учет фактически отработанного времени; использовать обоснованные нормы и нормативы, регламентирующие объем выработки, численность персонала, производственные задания и т. п.; правильно распределять работу между исполнителями с учетом их квалификации, опыта и профессии.

Помимо основной заработной платы существует и дополнительная, начисляемая за профессионализм, квалификацию, деловые навыки в форме различных доплат, обычно компенсационного характера.

Иногда заработная плата бывает неявной, т. е. в виде различных льгот, которые на практике значительно увеличивают доходы субъекта [77].



Взаимосвязь видов, направлений и форм трудовой активности работника

- Оплата труда по результатам деятельности
- Трудовая карьера, аттестация
- Оценка качества деятельности, мотивации
- Оценка взаимоотношений
- Участие в группах по решению задач предприятия
- Обучение и повышение квалификации

Совершенствование организации управления, производства и труда

Материальное стимулирование

Экономические

Моральное стимулирование. Идеино-политическое воспитание

Моральные

Рис. 2.6. Взаимосвязь видов, направлений и форм трудовой активности работника

Уровень оплаты труда отражает формальную оценку трудового вклада работников в конечные результаты, их исполнительности, профессионализма и квалификации, поэтому он должен возрастать вместе с ними. Однако более действенным стимулирующим средством он становится при дополнении его другой важной формой экономической мотивации — *системой премирования*.

Обычно рабочих премируют по итогам достижения одного-двух показателей; служащих и специалистов — двух-трех показателей. Основанием для премирования являются экономия ресурсов, увеличение прибыли, прежде всего в сфере деятельности, не имеющей прямого отношения к конкретному сотруднику, различные научные достижения, рационализаторские предложения, успешное проведение мероприятий по предупреждению проблем, исключительные заслуги. Чтобы премии играли роль действенного стимулирующего фактора, они, как в свое время показал Ф. Тейлор, должны составлять не менее 30 % основного заработка.

Предпосылками успешного премирования можно считать:

- правильный выбор системы показателей, исходящих из конкретных задач, которые стоят перед фирмой;
- дифференциацию показателей в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей;
- ориентацию показателей премирования на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы, учет общефирменных достижений;
- конкретность, понятность, гибкость, справедливость критериев оценки достижений.

Общий принцип премирования — вознаграждение за любые, даже незначительные успехи, а также потенциальная неограниченность его размера и своевременность выплаты.

Критерии и нормативы, по которым осуществляется премирование, необходимо регулярно пересматривать с учетом изменения условий деятельности фирмы, ее целей, экономического положения и т. п.

Денежные выплаты в форме заработной платы и премий, используемые в качестве рычагов стимулирования, в зависимости от конкретной ситуации могут быть пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам. В последнем случае речь идет об акцентирующих и нивелирующих выплатах; при акцентировании они увеличиваются быстрее по сравнению с результатом, а при нивелировании — медленнее. На практике можно использовать различные их комбинации.

Так, в условиях *отрицательного стимулирования* акцентируются отстающие и нивелируются передовики, чтобы подтянуть первых до необходимого уровня. При этом передовики мало заинтересованы в повышении производительности труда. Зачастую такая система может включать и штрафы. В основе *положительного стимулирования* лежат премии за более высокие результаты и безразличное отношение к низким, что побуждает передовиков в еще большей степени “вырваться” вперед по сравнению с остальными.

В целом система денежных выплат должна обеспечивать большинство работников желаемый уровень дохода при условии доброжелательного отношения к работе и выполнения своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативность людей, формирует приверженность организации, привлекает новых работников.

Систему дополнительных выплат широко применяют в Японии. Многие фирмы практикуют такие выплаты своим сотрудникам дважды в год: один раз перед летними отпусками и второй — в первой половине декабря. Если фирма имеет высокие производственные показатели, дополнительная выплата может быть равной заработной плате работника. При неудовлетворительных показателях сотрудники не рассчитывают на получение дополнительной выплаты и не разочаровываются в том случае, если не получают ее.

Кроме премий и заработной платы существует еще один вид денежных вознаграждений, имеющий определенный мотивационный эффект, — *участие в прибылях*. Прежде всего это относится к дополнительной прибыли, до 75 % которой могут получать сотрудники. Осуществляют такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди наглядно видели их связь с результатами своей работы. Для руководителей же регулярно практикуются бонусы — крупные единовременные выплаты из прибыли один-два раза в год.

Критерии проектирования систем стимулирования и распределения прибыли

В основе хорошо спроектированных и разработанных систем прямого финансового поощрения и распределения выгод, как правило, лежат следующие основные *принципы* [5]:

- коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих принципов системы;

- опора на обоснованную систему оценки работ;
- продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки;
- “разумные” нормативы;
- четкая связь поощрения с результативностью;
- измерение и вознаграждение всех работ и обязанностей;
- простота;
- упор на качество;
- согласование вознаграждения и результативности во времени;
- создание атмосферы сотрудничества в большей степени, чем конкуренции;
- вознаграждение в виде стимулирования, а не за приемлемые уровни результативности;
- действенная и экономичная стратегия вовлечения работников в выдвижение идей относительно повышения производительности труда;
- контроль за нормативами;
- наличие механизма для пересмотра нормативов;
- гарантированные часовые ставки или уровень заработной платы;
- стимулирование вспомогательных рабочих;
- “гарантия” работы;
- прогнозы объема работ.

Озабоченность в связи со снижением производительности труда, последствия инфляции, общие проблемы поддержания производительности и усиление конкуренции на мировом рынке — все это побудило многих менеджеров изыскивать и опробовать различные методы повышения производительности труда. Например, возникает заинтересованность в применении систем коллективного распределения прибыли, обусловленной повышением производительности труда, равно как и более традиционных систем стимулирования. В сочетании с усилиями в области автоматизации, партисипативного решения проблем и качества трудовой жизни распределение прибыли обещает большие выгоды в плане повышения производительности труда, более производительного использования материалов, энергии и капитала. Будучи эффективно интегрировано с общей системой долгосрочного планирования производительности, оно может существенно влиять на производительность труда и прибыльность.

Косвенная экономическая мотивация — это мотивация свободным временем. Ее конкретными формами являются сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышение затрат труда (например, в сфере науки, образования); скользящий

или гибкий график работы, делающий режим работы более удобным для человека, чтобы без ущерба для основной работы заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени (пока не применяется в отечественной практике).

Неэкономические методы мотивации

Эту группу методов составляют конкретные организационные и моральные способы мотивации, которые зачастую переплетаются с конкретными экономическими способами мотивации и обуславливают друг друга.

К **организационным методам мотивации** относится мотивация целями, обогащением работы и участием в делах фирмы (табл. 2.1) [75].

Данные, приведенные в табл. 2.1, свидетельствуют о том, что успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком всестороннем изучении состояния в организации и мотивационной структуре поведения ее персонала, понимании и подборе инструментов и методов, с помощью которых можно решать конкретные задачи предприятия.

Мотивация целями основана на том, что большие, трудные и интересные цели увлекают людей, пробуждают в них дух борьбы, соревнования, стремление к достижению высоких результатов.

Мотивация участием в делах фирмы предполагает предоставление работникам права голоса при решении определенных проблем (в основном социального характера), вовлечение их в процесс коллективного творчества, консультирование с ними по специальным вопросам, реальное делегирование им прав и ответственности.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, разнообразной, социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста; она предполагает широкий контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

К **моральным способам мотивации** относится признание, которое может быть личным и публичным. Суть *личного признания*, которое в Украине еще не распространилось, состоит в том, что особо отличившихся работников упоминают в специальных докладах высшему руководству фирмы или лично представляют ему, они получают право подписи ответственных документов, в разработке которых принимали участие, их персонально поздравляет дирекция по случаю праздников или семейных дат.

Мотивационные компоненты форм участия персонала в управлении

Компонент мотивации	Инструменты	Цели мотивации
1	2	3
<p>Культура предприятия Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм</p>	<p>Конституция (устав) предприятия; основные принципы руководства и организации предприятия; стиль руководства</p>	<p>Понимание и признание целей деятельности предприятия. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов</p>
<p>Идентификация с корпорацией Образ предприятия в глазах персонала и внешнего мира</p>	<p>Различные формы информации о предприятии</p>	<p>Идентификация с предприятием. Единая ориентация в восприятии предприятия как внутри, так и внешне. Чувство принадлежности к предприятию</p>
<p>Система участия Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале предприятия и развитие сотрудничества</p>	<p>Формы и методы распределения результата; участие в капитале; развитие отношений партнерства</p>	<p>Установка на кооперативность в поведении. Ориентация на соотношение затрат и результата, готовность к риску. Заинтересованность в информации, полезной для предприятия</p>
<p>Принципы руководства Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления</p>	<p>Положение по основным принципам управления; управление на основе личного примера; управленческий тренинг</p>	<p>Совместное и конструктивное сотрудничество. Положительное отношение к сотрудникам. Ответственность и самостоятельность руководителей. Социальная защищенность и интеграция с предприятием</p>

1	2	3
<p>Обслуживание персонала Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов работы</p> <p>Привлечение к принятию решений Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке</p> <p>Кружки качества Организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем</p> <p>Автономные рабочие группы Организационные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу</p> <p>“Job”-факторы Мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности</p>	<p>Безопасность труда, охрана здоровья; создание условий для отдыха и разгрузки; занятия спортом; забота о работниках, нуждающихся в помощи</p> <p>Делегирование ответственности; определение форм ответственности; добровольное участие в принятии решений</p> <p>Рабочая группа; проектный коллектив; бригада по управлению и координации</p> <p>Рабочие бригады; проектные коллективы; постоянные или временные группы, создаваемые для выполнения определенных заданий</p> <p>Содержание труда, обогащение труда; расширение зоны труда; ротация; надомная работа; коллективная организация труда</p>	<p>Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности</p> <p>Участие в принятии решений на рабочем месте. Вовлечение в дела предприятия. Принятие на себя ответственности</p> <p>Качественная работа и самоконтроль. Коллегиальность в обращении с членами группы. Готовность и способность к решению проблем</p> <p>Ответственность группы и ее членов. Взаимопонимание и сотрудничество. Самостоятельность в принятии решений</p> <p>Гибкость при выполнении рабочего задания. Понимание производственных взаимосвязей. Взаимная ответственность и самостоятельность</p>

1	2	3
<p>Организация рабочего места Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими, организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работников</p> <p>Кадровая политика Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников</p> <p>Регулирование рабочего времени Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия</p>	<p>Технические и организационные вспомогательные средства; физиологические и психологические элементы труда (эргономика, цветовое оформление и т. д.)</p> <p>Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинг и семинары; планирование карьеры; перспективные программы формирования структуры кадров</p> <p>Сокращение рабочего времени; гибкое рабочее время; скользящий график; неполное рабочее время; выходные дни, связанные с религиозными праздниками; гибкое распределение годового фонда рабочего времени; увеличение продолжительности отпуска работникам с большим стажем работы</p> <p>Заводские журналы; цеховые листки; справочники предприятия; собрания коллектива; отчеты о работе; совещания работников</p>	<p>Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания</p> <p>Внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая и инновационная деятельность</p> <p>Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность использования рабочего времени</p> <p>Информированность о делах предприятия. Интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места. Мышление в интересах предприятия</p>

1	2	3
Оценка персонала Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным заранее установленным критериям	Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника; оценка поведения работника	Положительное влияние на поведение и развитие личности. Ответственность за свои действия. Самокритичная оценка трудовых достижений

Публичное признание известно лучше; оно предполагает информирование о достижениях работников в многотиражках, на специальных стендах, “досках почета”, награждение особо отличившихся почетными знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги фирмы. Часто публичное признание сопровождается такими мероприятиями экономического характера, как награждение, премии, туристические поездки, стажировки.

Представление о роли различных способов мотивации для некоторых категорий работников можно получить из составленной С. Викарстаффом и В. Герчиковым табл. 2.2 [10].

Таблица 2.2

Способы мотивации по категориям работников

Ранг	Способы мотивации по категориям работников		
	Менеджеры	Специалисты	Служащие
1-й	Оплата и премии	Продвижение по службе	Оплата и премии
2-й	Продвижение по службе	Оплата и премии	Продвижение по службе
3-й	Авторитет	Трудные задачи	Самостоятельность
4-й	Гордость	Новая квалификация	Уважение
5-й	Трудные задачи	Самостоятельность	Безопасность труда

Специфическими формами морального стимулирования являются *похвала* и *критика*, имеющие большое значение во время оценочной

беседы. *Похвала* должна следовать за любыми достойными действиями подчиненных, даже самыми незначительными, но обязательно конкретными, способствующими достижению целей фирмы. Это обеспечат ее регулярность, последовательность. В то же время похвала должна быть дозированной, основываться на принципе контраста, предусматривающем определенные перерывы, ибо при слишком частом ее повторении она перестает быть действенной. Отсутствие похвалы, особенно за эффективную работу, демотивирует, как и незаслуженная похвала или похвала с “двойным дном”, поэтому для похвалы желательно иметь объективные, хотя и не афишируемые критерии.

За негативные действия подчиненные и руководители могут подвергаться *критике*, т. е. отрицательному суждению со стороны окружающих, вскрывающему недостатки и упущения в работе.

Критика зависит от ситуации и может проявляться в различных формах: безлично (без имен и фамилий); с упреком в том, что человек подвел других; с высказыванием озабоченности по поводу состояния дел у критикуемого лица; с сожалением, сопереживанием; с удивлением, иронией, намеком, предупреждением, опасением, требованием, вызовом. Но основное требование — конструктивность.

Конструктивная критика направлена на то, чтобы не только выявить недостатки в работе сотрудника и стимулировать его к работе над их устранением, но и оказать ему помощь. Поэтому нужно придерживаться определенных правил. Прежде всего критиковать работника следует в доброжелательной форме, создаваемой за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов самокритики, похвалы критикуемого, уважительного отношения к его личности (критикуются только поступки), высказывания пожеланий в косвенной форме, без настаивания на своей точке зрения, аргументированности и т. п. Нельзя требовать от него признания своих ошибок и правоты критикующего. Высказывать критические замечания лучше наедине, подчеркивая, что отмеченные недостатки легко устранимы. Критикуемые не должны обижаться на критику, но одновременно при наличии необходимых аргументов могут по деловому защищаться, однако признав справедливые упреки и пообещав исправить ошибки.

В заключение остановимся еще на одной форме мотивации, которая, по существу, объединяет предыдущие, — *продвижению в должности*. Оно дает и более высокую заработную плату (экономичес-

кий мотив), и более интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает заслуги и авторитет личности (моральный мотив). В то же время этот способ мотивации по ряду причин ограничен — прежде всего количеством должностей. Кроме того, не все люди способны и желают руководить.

Комплексная мотивация персонала

В теоретическом плане объектом исследования мотивации является поведение (деятельность) людей и методы воздействия на нее. Практические задачи мотивации состоят в подборе способов и методов эффективного воздействия, а также в формировании гибких моделей и механизмов ориентации персонала на результативную деятельность. Решение этих задач требует комплексного полисистемного подхода, поскольку поведение людей определяется совокупностью внутренних и внешних факторов. Все эти процессы, сложно интегрируясь и преломляясь в сознании человека, превращаются в его поступки, слова, действия, поведение в целом.

Перечислить все факторы, детерминирующие поведение человека, невозможно, поскольку трудно найти более сложное и многогранное явление, нежели человеческое “Я”, которое не только неповторимо для каждого человека, но и во многих важных аспектах практически неопределимо.

В создании комплексных систем управления следует опираться на глубокое познание и использование законов поведения человека, которые проявляются в скрытых внутренних процессах. Поэтому одними экономическими методами без полного учета общих законов, а также социально-психологических и биопсихологических особенностей людей управлять их трудовым поведением и обеспечивать повышение эффективности производства невозможно.

Изучение опыта мотивации ведущих корпораций США и других высокоразвитых стран стало необходимой предпосылкой успешной деятельности современного менеджера и предпринимателя. Основные уроки немногочисленны, просты и понятны. Их суть сводится к преодолению архаичного представления о возможности действенной мотивации преимущественно через оплату труда. Вместо этого подхода сейчас широко используется **концепция комплексной (системной) мотивации**. Она содержит такие составляющие:

- развитие качеств личности на основе осознания ею необходимости развития; признания индивидуального труда, уважительного и внимательного отношения ко всем без исключения в организации; оценки качеств личности;
- ориентация мотивации персонала на результативную деятельность как со стороны организации, так и со стороны личности на основе целеполагания; оценки деятельности; формирования мотивации достижений.

Другими словами, комплексная мотивация характеризуется взаимосвязью и взаимообусловленностью социально-психологических и социально-экономических процессов, гармонизируя интересы личности и организации.

Групповое участие в труде приносит удовлетворение и признание, однако не следует забывать о том, что мировой процесс является результатом деятельности отдельных личностей. У истоков почти каждого великого открытия стояли личность и индивидуальная, а не групповая деятельность. Люди требуют к себе индивидуального подхода, хотят иметь собственность, стремятся создать семью, их труд должен оцениваться и получать признание; они хотят, чтобы им сопутствовал успех. Опыт мотивации лучших компаний США показывает, что если руководство упускает из поля деятельности человека как личность, оно теряет чувство реальности.

Взаимодействие человека и организации

Комплексная мотивация, основанная на признании индивидуального труда, внимательном отношении к каждому работнику, предполагает выполнение таких требований [5, с. 94]:

- *уважение к человеческому достоинству и идеям*, высказываемым работниками, — важнейшее требование к современному менеджеру;
- *обучение и подготовка кадров* — важный элемент системы мотивации, требующий постоянного внимания, целенаправленной работы, значительных финансовых вложений;
- перед каждым сотрудником необходимо ставить *конкретные, ясные цели* и разрабатывать планы их достижения, которые содержат требования к сотруднику, обеспечивающие выполнение работы;
- один раз в квартал руководитель и подчиненный должны в спокойной и конфиденциальной обстановке рассматривать выпол-

нение ежеквартального и годового планов для взаимосогла-
сования *индивидуальных оценок*;

- *заработная плата* должна непосредственно зависеть от уровня выполнения работ;
- *годовая аттестация* сотрудников является идеальным средством приведения заработной платы в соответствие с качеством работ;
- *планирование карьеры* каждого сотрудника — важная часть системы мотивации. Оно предусматривает проведение мероприятий по совершенствованию индивидуального профессионального мастерства и выявлению определенных наклонностей как на перспективу, так и в настоящее время;
- при планировании карьеры целесообразно использовать *методику уточнения ценностей*, выявления удовлетворенности от выполняемой работы, персонального развития и значимости работы. Планирование карьеры дополняется и конкретизируется *ежегодными планами индивидуального роста работников*;
- менеджеры должны уделять внимание *программам выдвижения предложений*. Участвуя в них, сотрудники помимо дополнительного дохода получают возможность самовыражения, признания и ощущения причастности к делам фирмы;
- работники должны участвовать в *программе улучшения работ*, в рамках которой планируются и осуществляются мероприятия, связанные с выполнением работником его прямых функций и должностных обязанностей;
- *неформальное общение*. Руководство должно признавать достижения персонала в реализации программ выдвижения предложений и повышения качества работ. Для этого целесообразно проводить ежемесячные и ежеквартальные конкурсы, выдавать премии, организовывать совместные обеды с руководством фирмы, выдавать авторские свидетельства.

С развитием научно-технического прогресса техника стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, однако при этом возросли роль и значение человека. Человек стал не только наиболее ценным, но и самым дорогостоящим ресурсом организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной реализации сотрудников на работе и развития их потенциала. Это одна сторона взаимодействия человека и организации, но есть и другая, отражающая

то, какую роль организация играет в его жизни, что она дает человеку, какой смысл он вкладывает во взаимодействие с ней.

Системное поведение человека с позиции взаимодействия с организационным окружением иллюстрирует рис. 2.7 (в этом случае человек находится в центре модели).

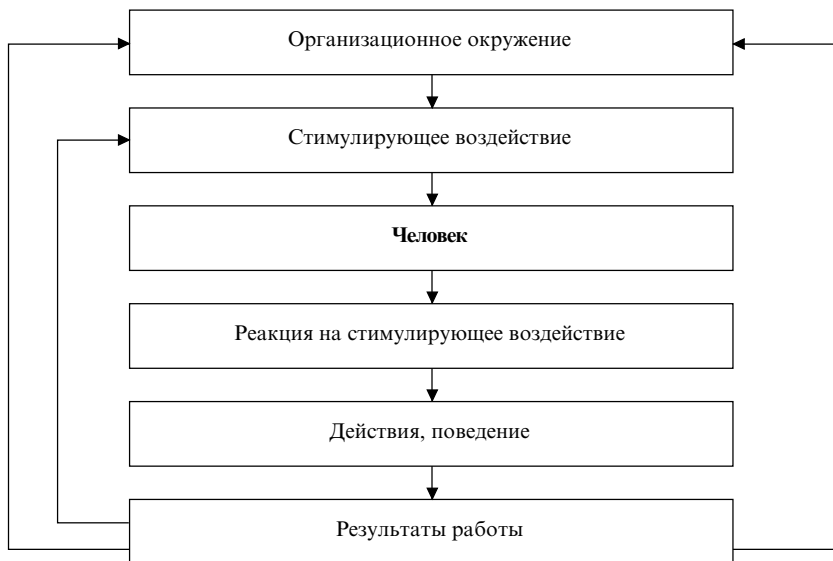


Рис. 2.7. Модель включения человека в организационное окружение

В приведенной модели организационное окружение содержит элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов. Человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другими потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями. Реакция на стимулирующие воздействия предполагает восприятие их человеком, оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Это сложный и многоплановый процесс, крайне важный для обеих сторон.

В общем виде организационное окружение — это часть организации, с которой человек сталкивается, работая в ней. Это прежде всего рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире

их рабочего места и включает в себя такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли и на рынке, размер организации, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы и система оплаты, система социальных гарантий, трудовые отношения, общение, коллеги и др. Каждый член организации имеет собственное окружение, занимает вполне определенное место в нем, выполняет определенные функции и определенную работу.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристики этого окружения, но и от характеристик поведения человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, имеющее устремления, желания, эмоции, настроение, воображение, а также разделяющее определенные верования и нормы поведения.

Взаимодействие человека и организации не сводится только к выполнению человеком определенных работ на определенном рабочем месте. Такое взаимодействие шире, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение — до рабочего места. Важно уяснить два основополагающих момента, лежащие в основе взаимодействия человека и организационного окружения, — взаимодействие и взаимообусловленность социально-экономических (в большей степени на выходе) и социально-психологических (в большей степени на входе) процессов.

Организация ожидает от человека, что он проявит себя так:

- как специалист в определенной области, имеющий определенные знания и квалификацию;
- член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- коммуникабельный член организации, поддерживающий дружеские отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся улучшить свои исполнительские способности;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;

- исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации, способный занять в ней определенное место и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым организацией нормам поведения и распорядка, распоряжениям руководства, воспринимающий корпоративную культуру этой организации.

Чтобы согласовать ожидания человека и организации и тем самым устранить или минимизировать проблемы и коллизии, которые возникают между человеком и организационным окружением, важно четко представлять себе, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предлагает организация. Чтобы эти ожидания не противоречили друг другу, необходимо наличие в организации управления высокого класса, ориентированного на формирование мотивации достижения конечных результатов.

Формирование комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы

Новый этап развития общественных отношений в любой стране требует повышения активности и ответственности работников всех систем и уровней производства, создания условий для устойчивого их проявления.

Проблемы мотивации работников управленческого труда, как и других категорий работников предприятий любых форм собственности, являются наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя в отдельно взятой стране мирового сообщества, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников управленческого труда, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности, особенно в области внедрения в производство инновационных процессов и мероприятий научно-технического прогресса.

Из всех факторов, влияющих на эффективность любой деятельности, наибольшее значение имеет наличие мотивации персонала на результативность своей деятельности. Это касается различных сфер деятельности и уровня организаций — от бригады рабочих и

специалистов до государства в целом. Анализ многих исследований показывает, что предприятия, где большая часть персонала мотивирована на выполнение благородной миссии и достижение общественно полезных конечных результатов, чаще достигают успеха. Рассмотрим предложенные нами методы решения проблем предприятий посредством комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов деятельности.

Под *комплексной мотивацией* понимается создание у персонала материальных, организационных, моральных и лидерских мотивов, соответствующих целям предприятия.

В условиях интенсификации производства для эффективного воздействия на социальное поведение работников, получения стабильных конкурентоспособных результатов жизнедеятельности организации необходимо отказаться от прямых, грубых методов, как административных, так и экономических.

Мотивация работников на достижение конечных результатов осуществляется с помощью преднамеренного воздействия на те или иные стороны жизнедеятельности коллектива, предприятия. Комплексная система мотивации приводит к изменению содержания и структуры социально-психологического климата в желательном направлении (на повышение продуктивности и производительности труда и т. д.). Она должна отражать объективную тенденцию социально-экономического развития коллектива (повышение уровня конкурентоспособности, стабильности, надежности).

Общая содержательная постановка задачи обеспечения жизнедеятельности социально-экономической системы в новых условиях заключается в повышении смысловой значимости формирования комплексной мотивации персонала (прежде всего руководителей) на достижение конечных результатов для повышения эффективности и качества управляющих воздействий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Разработать модель комплексной мотивации для достижения конечных результатов деятельности предприятия (любого уровня).
2. Количественно и качественно оценить деятельность предприятия и поведение человека.
3. Создать механизм реализации комплексного подхода к оценке результатов деятельности предприятия (включающий подбор способов и методов мотивации и оценки).

4. Оптимизировать функциональные связи и скоординировать деятельность подразделений предприятия для достижения стратегических целей.
5. Использовать консультативно-обучающий комплекс профессионального вузовского обучения в сочетании с производственным обучением персонала для нужд предприятия в целях формирования системы комплексной мотивации учебно-профессиональной деятельности организаций.
6. Расширить возможности постановки и решения инновационных задач теоретического и практического менеджмента.

Реализация поставленных задач отражена в модели системы комплексной мотивации персонала на результативную деятельность (рис. 2.8). С помощью мотивации деловые отношения переводятся на межличностные, пропагандируются партнерство, отношения сотрудничества. Преодоление технократических подходов в управлении производством, мобилизация человеческого фактора в экономике связаны с рассмотрением работников как главной ценности на производстве. Изучение способностей и удовлетворение потребностей людей, использование их с учетом интересов коллектива в целом должно стать обязательной составляющей миссии организации, ориентированной на конечный результат. Для этого необходима радикальная перестройка работы с кадрами. Степень зрелости коллектива в целом и каждой личности в идеале приводит к единству ценностно-ориентированных, организационных и социально-психологических способов управления.

Формирование комплексной мотивации персонала на результативную деятельность осуществляется по двум направлениям:

- развитие социально-экономических процессов, отражающих систему многоаспектной оценки качеств и результатов деятельности персонала;
- развитие системы учета и динамики мотивационных характеристик поведения личности, групп, коллектива.

Как известно, сущность управления любой организацией как социальным объектом заключается в осуществлении следующих функций [19]:

- планирования начиная с установления общих целей, их декомпозиции и доведения через плановые задания до каждого исполнителя;
- организации труда работающих, т. е. обеспечения взаимодействия всех элементов и звеньев при достижении общих целей;



Рис. 2.8. Формирование системы комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов деятельности

- контроля (количественной и качественной оценки деятельности персонала), необходимого для того, чтобы убедиться в правильности или уровне достижения целей каждым элементом социального объекта и их совокупностью;
- оценки формирования мотивации поведения личности, группы, коллектива как главного средства достижения целей в социальной среде.

Основное место в формировании мотивации персонала на результативную деятельность занимает комплексная (количественная и качественная) оценка качеств, взаимоотношений, труда работников и коллектива. Без оценки поведения (деятельности) людей эффективное функционирование предприятия обеспечить невозможно. Оценка поведения (деятельности) выявляет и делает достоянием личности, коллектива и общества то, насколько полно сотрудник выполняет свои функции работника и гражданина, т. е. насколько он нужен и полезен обществу, каков его личный трудовой вклад в общее дело.

Общественная и коллективная оценки трудового поведения реализуются в форме прямых и косвенных оценок, которые (в идеальном случае) должны объективно, адекватно отражать ценность поведения человека. Каждый вид оценки имеет определенные особенности, параметры и критерии.

В модели формирования системы комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов деятельности в качестве объекта количественной и качественной оценок персонала рассматриваются:

- качества личности;
- деятельность сотрудника;
- деятельность руководителя;
- деятельность групп, коллектива;
- взаимоотношения (потребителей, сотрудников, руководителей);
- мотивация поведения.

Как показывают исследования, использование различных видов и методов оценки и информирование персонала о достижениях (в процентах, баллах, цветовой информации и пр.) способствует повышению эффективности труда в коллективе на 25–30 %.

2.3. Оценка и формирование мотивации деятельности персонала

В управленческой науке существуют различные способы экспертных измерений качественных процессов. Покажем, как методом

квалиметрической оценки с учетом удельной значимости каждого параметра можно получить количественное выражение формирования мотивации поведения.

В частности, рассмотрим факторно-критериальные оценки модели уровня формирования мотивации поведения, с помощью которых можно оценить возможность определения системы результирующей направленности личности, группы, коллектива через выявление уровня удовлетворенности соответствующих потребностей, что позволяет объединить качественные и количественные процессы с учетом их удельной значимости.

Факторно-критериальные квалиметрические модели оценки уровня формирования мотивации профессионального поведения и коммуникативного взаимодействия приведены в табл. 2.3 и 2.4. Предложенные модели (разработанные Е. Шарапатовой) личностно-ориентированного уровня профессиональной мотивации и оценки коммуникационного взаимодействия решают разные задачи: первая отражает уровни профессиональной рефлексии и самоэффективности, вторая характеризует способность и умение выстраивать положительные взаимодействия с окружающей средой (коммуникативную компетентность). Когда сотрудники выступают экспертами, выражая свое отношение к составляющим параметрам мотивации, повышается уровень доверия и достоверности получаемых результатов оценки. Такой подход к оценке не должен пугать, так как, во-первых, каждый субъект оценивает возможность определения свойств отношений или мотивов, соизмеряя их со своим уровнем душевного комфорта (т. е. устраняется противоречие между желаемым и действительным), во-вторых, используются дублирующие методы объективизации мнений опрашиваемых (анкеты, опросники, тесты, наблюдения и др.).

В основу конструирования моделей положены следующие общие правила квалиметрии:

- факторы, являющиеся относительно самостоятельными составными частями любого сложного явления, имеют весомость в долях единицы, а их сумма равна единице; диапазон значений — 0,01–0,99;
- количественная мера высшей степени критерия (соответствующей идеалу, норме, стандарту или какому-то другому показателю) устанавливается равной единице. Остальные критерии находятся в диапазоне 0–0,99.

Таблица 2.3

**Факторно-критериальная квалиметрическая модель оценки
лично ориентированного уровня профессиональной мотивации
(на примере отдела сбыта фирмы “Д”)**

Весо- мость факто- ра	Параметр комплексной оценки уровня профессиональной мотивации	Критерии факторов	Значимость критерия X_{ij}
$\alpha_1 = 0,1$	Уровень ориентации на успех в профессии	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 <u>0,4</u> 0
$\alpha_2 = 0,2$	Уровень притязаний в профессиональной деятельности	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 <u>0,6</u> 0,3 0
$\alpha_3 = 0,5$	Уровень приоритета материального вознаграждения перед моральным	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 <u>0,9</u> 0,4 0
$\alpha_4 = 0,1$	Уровень профессиональной ответственности	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 <u>0,3</u> 0
$\alpha_5 = 0,1$	Уровень самоэффективности	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неу- довлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 <u>0,3</u> 0
Формула для расчета: $\sum_{i=1}^5 \alpha_i X_{ij}, 1 \leq j \leq 4$			
$X = 0,04 + 0,12 + 0,45 + 0,03 + 0,03 = 0,67$			

Таблица 2.4

**Факторно-критериальная квалиметрическая модель оценки уровня
мотивации поведения коммуникативного взаимодействия**

Весо- мость факто- ра	Параметр комплексной оценки уровня профессиональной мотивации	Критерии факторов	Значимость критерия X_{ij}
$\alpha_1 = 0,3$	Уровень успеха в фирме	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0
$\alpha_2 = 0,3$	Уровень отношений с сотрудниками	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 <u>0,7</u> 0,3 0
$\alpha_3 = 0,05$	Уровень организации труда	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 <u>0,7</u> 0,3 0
$\alpha_4 = 0,15$	Уровень компетентности в общении	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 <u>0,6</u> 0,3 0
$\alpha_5 = 0,2$	Уровень информативной обеспеченности на фирме	1. Полностью удовлетворен. 2. Более удовлетворен, чем неудовлетворен. 3. Более неудовлетворен, чем удовлетворен. 4. Полностью неудовлетворен	1,0 0,8 <u>0,3</u> 0
Формула для расчета: $\sum_{i=1}^5 \alpha_i X_{ij}, \sum_{i=1}^5 \alpha_i = 1, 1 \leq j \leq 4$			
$X = 0,24 + 0,21 + 0,035 + 0,09 + 0,06 = 0,64$			

Несмотря на то что первичными являются показатели значимости критериев, а вторичными — их весомость, можно сделать такое заключение по данным табл. 2.3 на примере фирмы “Д”:

- большинство сотрудников удовлетворены приоритетом материального вознаграждения перед моральным (0,9 — выделено в последней графе);
- большинство сотрудников недовольны выбором своей профессии (0,4);
- сотрудники не стремятся повысить уровень профессиональной ответственности (0,3).

Рассматривая показатели оценки уровня профессиональной мотивации в приведенном примере, можно отметить, что руководство фирмы, используя свои потенциальные возможности, может изменить ситуацию к лучшему по конкретным направлениям. Многих волнует также продвижение по службе (интерес к достижению профессиональной карьеры занимает второе место).

Такая оценка получена в результате самоанализа и самооценки параметров. Эту методику можно использовать также для выявления возможностей личности с точки зрения коллег, подчиненных, руководителя. Другими словами, одну и ту же модель можно применять как для получения индивидом информации о своем потенциале, так и для его оценки другими. В процессе оценки уровня мотивации поведения нужно побудить человека, производящего оценку, разбить рассматриваемую им деятельность на составные части и вынести суждения по каждому из параметров. Это помогает устранить необъективность в процессе оценивания, управлять мотивацией поведения, информировать сотрудника и руководителя о резервах развития (роста), повышать уровень положительного коммуникативного взаимодействия с окружающей средой, т. е. целенаправленно управлять продуктивной деятельностью.

Формирование мотивации поведения (деятельности) персонала

Формирование мотивации деятельности персонала рассматривается в определенных аспектах.

Маркетинговый аспект отражает уровень оптимизации отношений персонала организации с внешними контактными группами, ориентирует мотивацию персонала фирмы на удовлетворение интересов и потребностей заказчиков, смежников, поставщиков и осуществляет обратную связь.

Экономический аспект учитывает сочетание материальных интересов сотрудников со стратегическими задачами организации, их материальное стимулирование на достижение конечных результатов.

Организационный аспект отражает формирование мотивации, побуждающей к координированию всех производственных и управленческих функций, а также ответственности персонала в организации, ориентированных на достижение стратегических целей фирмы.

Социально-психологический аспект раскрывает методы и формы стимулирующего воздействия на формирование моральной мотивации, которая зависит от авторитета руководства, социальной зрелости работников, возможностей их профессионального роста.

На основании выполненных исследований была составлена Комплексная программа мероприятий по формированию мотивации персонала во взаимосвязи со стратегией предприятия (табл. 2.5). В ней содержатся различные способы решения экономических задач предприятия, показана взаимосвязь мотивации персонала и конечных результатов деятельности фирмы.

Таблица 2.5

**Комплексная программа мероприятий
по формированию мотивации персонала**

№ п/п	Программное мероприятие	Способы обеспечения	Предполагаемый эффект (материальные и социальные выгоды)
1	2	3	4
1	Определить миссию и стратегию фирмы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структурировать управление фирмы в соответствии с современными требованиями развития менеджмента. 2. Повысить координацию деятельности между подразделениями: <ul style="list-style-type: none"> • в реформировании сознания ответственности по целям; • в конкретизации должностных обязанностей руководителей работников (чтобы исключить неоправданную деятельность) 	<ol style="list-style-type: none"> А. Создание корпоративной культуры фирмы. Б. Формирование нового качества организации труда. В. Повышение продуктивности деятельности сотрудников, снижение издержек производства, потерь рабочего времени и морального ущерба, увеличение прибыли

1	2	3	4
2	Определить цели фирмы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Функциональные (маркетинг, производство, финансы, персонал, менеджмент). 2. Временные 	<ol style="list-style-type: none"> А. Конкретная детализация деятельности подразделений, руководителей и подчиненных относительно целеполагания (т. е. стратификация деятельности подчиненных). Б. “Уплотнение” трудового процесса, создание условий для осуществления творческого подхода к решению производственных задач, высвобождение индивидуального потенциала сотрудников, а следовательно, повышение производительности труда и прибыли. В. Улучшение имиджа фирмы, формирование корпоративного сознания
3	Создать систему информационного обеспечения фирмы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Информировать сотрудников о результатах деятельности фирмы, ее целях и задачах. 2. Создать систему информационного обеспечения целевой программы фирмы. 3. Создать индивидуальную программу для руководителя по информационному обеспечению анализа и контроля 	<ol style="list-style-type: none"> А. Повышение доверия к руководству фирмы, стабилизация деятельности сотрудников. Б. Повышение качества анализа и контроля производственного процесса и финансовой деятельности, снижение издержек производства
4	Создать систему мотивации персонала на достижение конечных результатов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить систему оплаты по целям и результатам с учетом степени приложенных усилий. 2. Создать систему экспертной оценки труда работников и подразделений. 	<ol style="list-style-type: none"> А. Стимулирование сотрудников на повышение производительности труда. Б. Обеспечение стабильности в накоплении потенциала рабочей силы и снижении текучести кадров. В. Обеспечение дополнительной прибыли, увеличение объемов продаж

1	2	3	4
		<p>ПРИМЕЧАНИЕ. В настоящее время трудно внедрять систему оплаты по целям и результатам. В качестве альтернативы можно предложить гибкую косвенную систему мотивации труда</p>	
5	Внедрить систему непрерывного повышения квалификации сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществлять обучение по конкретной специализации: в институтах от фирмы, дифференцированно по разработкам фирмы на научной основе. 2. Осуществлять экспертное исследование потенциала сотрудников в других подразделениях 	<ol style="list-style-type: none"> А. Обоснованное использование возможностей сотрудников в трудовой деятельности. Б. Накопление собственного высококвалифицированного компетентного персонала
6	Создать и внедрить систему работы с заказчиком по принципу обратной связи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществлять работу по отклонениям, критическим факторам успеха. 2. Изучать психологию поведения заказчика. 3. Углублять стратегию сервиса услуг по горизонтали и вертикали 	<ol style="list-style-type: none"> А. Закрепление имеющихся потребителей фирмы. Б. Повышение конкурентоспособности. Получение дополнительных выгод при освоении новых рынков
7	Организовать неформальные контакты руководства с персоналом, заказчиками, поставщиками	Организовывать неформальные встречи руководства с сотрудниками, заказчиками и поставщиками	<ol style="list-style-type: none"> А. Сближение интересов сотрудников и фирмы. Б. Повышение доверия к руководству. В. Улучшение имиджа фирмы. Г. Создание “атмосферы успеха”

Социально-психологический анализ мотивационных характеристик фиксирует субъективные временные проявления состояний и отношения к достигнутым результатам действий. Структура состояний и отношений определяется ценностными установками, условиями включения и выключения, основанными на оценках значимости, приоритетности, сравнимости. С помощью мотивационных характеристик поведения общество может прогнозировать и целенаправленно формировать мышление и поведение человека через условия жизнедеятельности, обучение и предоставление возможностей для самореализации [30].

Стимулирующие программы, содержащие четко определенные цели и пути их достижения, помогают руководителю использовать механизм психологического воздействия на людей для повышения активности их деятельности и ответственности с учетом интересов производства. Мониторинг социально-психологических процессов раскрывает особенности социальных умений и навыков, тенденцию приспособления человека, группы, коллектива к изменению внешних и внутренних условий в период интенсификации производства.

Кроме того, система мотивационных характеристик поведения личности, группы, коллектива (см. рис. 2.8) раскрывает всю сложность скрытых социально-психологических процессов структуры регуляции личности и организации или личности с собой. Во-первых, включающаяся в сеть отношений с организацией (общностью) личность, которая не соблюдает ее нормы и правила, не соответствует уровню ее интересов, может быть отвергнута этой организацией. Во-вторых, высокий уровень самоуправления в организации и саморегуляции личности раскрывает степень значимости гармонии в реализации интересов личности и организации в совместной деятельности при формировании мотивации поведения и мотивации достижений (результатов).

В-третьих, в модели наблюдаются принципы социально-психологической целостности. Природа этих процессов связана с динамикой и содержанием социальных установок, мотивов и потребностей личности. Интересы человека, включенного в совместную деятельность, находятся в определенной взаимосвязи и взаимозависимости. Процессы адаптации, активизации и актуализации личности взаимосвязаны и зависят от уровня ее включенности в совместную деятельность. Это оценивается посредством ранжирования ценностей, интересов, мотивов, потребностей по их значимости и приоритетности посредством сравнения.

Формирование мотивации учебно-профессиональной деятельности. Результаты научных социально-психологических исследований

деятельности фирм на практике почти не используются в основном из-за отсутствия конкретных заказов со стороны производителя вследствие недооценки влияния социально-психологических аспектов управления на результаты деятельности организаций.

Вопросы мотивации учебно-профессиональной деятельности исследовались в Харьковском филиале МАУП в рамках концепции оптимального сочетания профессионального и производственного обучения персонала для решения задач предприятия в целях формирования мотивации результативной деятельности.

Система обучения должна содержать необходимые средства для того, чтобы изменяться в требуемом направлении. При необходимости на предприятиях (в фирмах) организуют краткосрочное обучение для повышения квалификации руководителей и специалистов в целях повышения эффективности их трудовой деятельности (в том числе без отрыва от основной работы). Рекомендуемая численность групп — не более 15 чел. Учебные планы и программы составляют специалисты вуза при участии руководителей предприятий по задачам организаций после экспресс-диагностики проблем предприятия. Рассмотрим примерный комплекс учебно-профилактических мероприятий.

Программа комплекса учебно-профессиональных мероприятий содержит:

- блок-схему алгоритма исследовательско-обучающего комплекса на фирме (рис. 2.9);
- модель формирования мотивации учебно-профессионального развития личности (рис. 2.10);
- алгоритм комплексной системы мотивации профессионального и производственного обучения и контроля знаний (рис. 2.11);
- рекомендации по оптимизации мотивации контроля знаний;
- способы стимулирования обучения.

Опыт показал, что формирование мотивации персонала на конечный результат, полученный при внедрении консультативно-обучающего комплекса, способствует повышению эффективности деятельности фирмы до 15 %.

Заметим, что деятельность руководителей, направленная на формирование мотивации персонала, зачастую приносит больший эффект, нежели другие преобразования (технологические, технические, организационные и др.). Использование системы комплексной мотивации на производстве — признак профессиональной компетентности руководителя, важная черта цивилизованного стиля предпринимательского управления.



Рис. 2.9. Блок-схема алгоритма исследовательско-обучающего комплекса на фирме

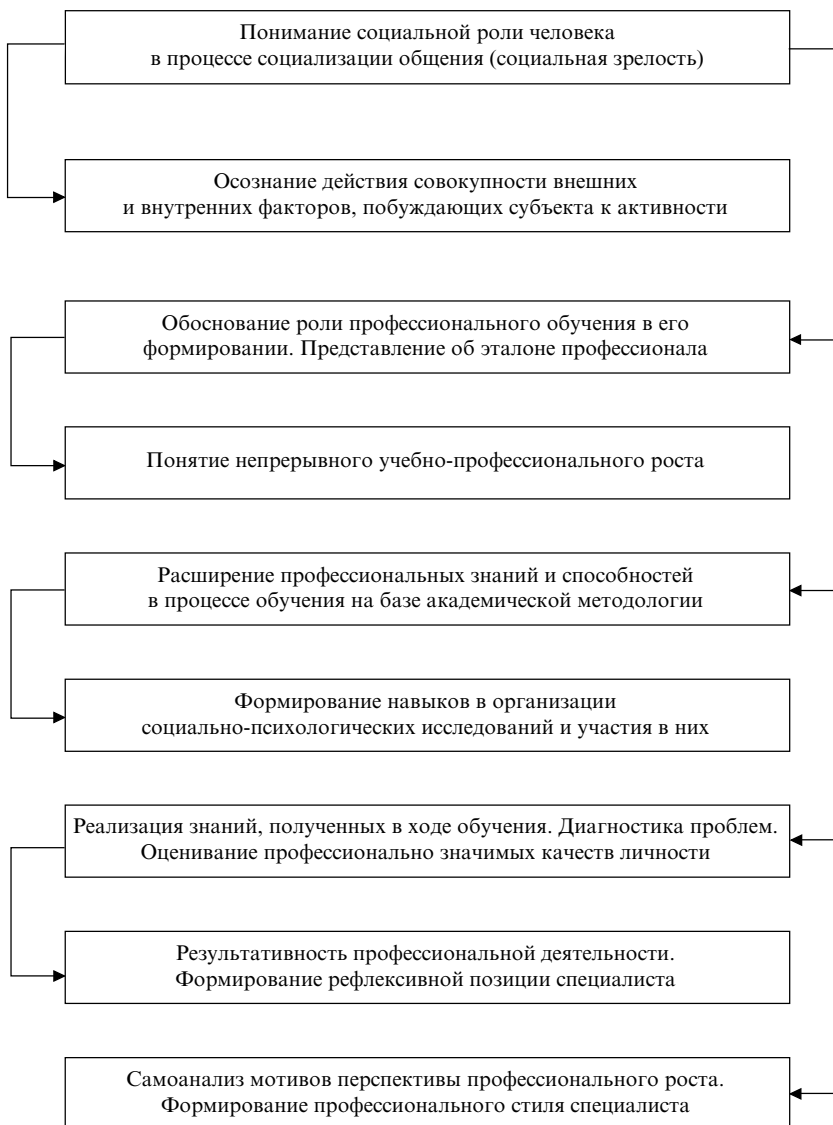


Рис. 2.10. Модель формирования мотивации учебно-профессионального развития личности



Рис. 2.11. Алгоритм комплексной системы мотивации профессионального и производственного обучения и контроля знаний

Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека.

Мотив является средством удовлетворения потребности. Мотивация — это система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека. К факторам мотивации относятся прежде всего потребности, мотивы, цели, а также интересы, стремления, намерения. При этом потребность является внутренним, а цель — внешним аспектом мотивации, связанным с побуждением к деятельности и общению для достижения личных целей и целей организации, в которой осуществляется трудовая деятельность работников.

Существующие концепции мотивации выкристаллизовывались в процессе развития теории мотивации в течение XX в. Их подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. Согласно содержательной концепции наиболее действенным мотивом поведения людей является осознание ими своих потребностей, для реализации которых управляющие должны создавать необходимые условия. Создатели этой концепции — А. Маслоу, Д. Мак-Клеллан, Ф. Герцберг.

В содержательных концепциях мотивации, базирующихся на потребностях, большое внимание уделяется факторам, определяющим поведение людей. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает вид поведения. При этом оценка персонала и его деятельности рассматривается как основной мотивационный фактор, показывающий, насколько полно индивид или группа достигают целей и насколько правильно они выбрали соответствующий вид поведения. Наибольший вклад в развитие содержательной концепции внесли В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер, Дж. Адамс.

Существует две группы методов мотивации: экономические, воздействие которых связано с удовлетворением материальных интересов работников, и неэкономические, обусловленные публичным признанием заслуг работников со всеми вытекающими отсюда последствиями, обогащением работы, участием в делах фирмы и др.

При этом заработная плата, выплачиваемая независимо от результатов труда, для работников является не мотивирующим фактором, а лишь гигиеническим.

Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность с учетом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.

Комплексная мотивация пришла на смену “узкой”, связанной преимущественно с материальным вознаграждением за труд. Комплексная мотивация характеризуется взаимосвязью и взаимообусловленностью социально-экономических и социально-психологических процессов, гармонизируя интересы личности и организации. Она предполагает, во-первых, развитие качеств личности на основе:

- осознания личностью необходимости развития;
- признания индивидуального труда, уважительного и внимательного отношения к каждому;
- оценки качеств личности;

во-вторых — ориентацию мотивации персонала на результативную деятельность со стороны как организации, так и личности на основе:

- сквозного целеполагания в организации;
- оценки трудовой деятельности как реализатора обратной связи;
- формирования мотивации с учетом оценки результатов трудового поведения работников.

Как видим, и в том, и в другом случае оценка персонала играет ключевую роль в формировании мотивации эффективного труда работников.

Вопросы для самоконтроля

1. Определение мотивации.
2. Различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации.
3. Различие между внешним и внутренним вознаграждениями.
4. Степень применимости теории ожидания в практике управления.
5. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования в практике управления?
6. Л. Портер и Э. Лоулер в своей модели пришли к выводу о том, что “результативность труда вызывает удовлетворение работой”. Как его можно применить в практике управления?
7. Потребности вызывают в людях стремление к достижению цели. Почему из этого следует, что при управлении людьми нужно стремиться создавать такие ситу-

- ации, при которых люди начали бы верить в то, что они смогут удовлетворять потребности, если направят усилия на достижение целей организации?
8. Роль становления понятия мотивации в развитии теории и практики управления.
 9. Почему мнение о возможности действенной мотивации преимущественно через оплату труда является архаичным?
 10. На чем основаны современные концепции комплексной (системной) мотивации?
 11. Почему обучение и подготовка кадров являются важным звеном совершенной мотивации?
 12. Охарактеризуйте действующую в Вашем коллективе систему обучения персонала. Опишите ее преимущества и недостатки. Внесите предложения по ее улучшению.
 13. Почему планирование индивидуальных работ признается в современном менеджменте существенным фактором действенной мотивации?
 14. Зачем необходимо планировать карьеру?
 15. Руководители фирмы “Д” отрицают необходимость планирования карьеры персонала и их работы. Правильна ли такая позиция? Попытайтесь объяснить ее.
 16. С помощью каких методов грамотные менеджеры реализуют стремление людей получить должное признание и самореализоваться?
 17. Какие методы следует использовать руководителю, чтобы удовлетворить потребность человека быть личностью, а не просто членом коллектива?
 18. Действия президента фирмы “Д” свидетельствуют о неуважении к людям, пренебрежении к их стремлениям быть личностью и получать должное признание. Какие эти действия? Охарактеризуйте их.

Задания

1. Выберите из вашей практики ситуацию, в которой требуется мотивация, и покажите последовательно, как в ней будет работать модель Портера — Лоулера.
2. Составьте план своей карьеры и оцените возможности его реализации.



3.1. Сущность, виды и назначение оценки персонала в сфере управления

При полисистемном подходе к проблеме мотивации актуально некоторое уточнение, конкретизация этой функции менеджмента вычленением оценки персонала как ключевой его составляющей. Оценка поведения (деятельности) людей — одно из основных направлений формирующегося национального менеджмента, без которых невозможно обеспечить переход к рынку и эффективное его функционирование.

Под оценкой обычно понимают мнение о ценности, уровне или значении кого-нибудь или чего-нибудь. Следовательно, оценить что-либо означает определить его цену, установить степень проявления, уровень развития, качество.

При этом речь может идти об определении ценности, полезности чего-либо как для отдельной личности, так и для коллектива, общества в целом в зависимости от того, кто из них является субъектом оценки.

Оценка качеств и поведения (деятельности) должна выявить и сделать достоянием коллектива и общества то, насколько полно индивид выполняет свои функции, т. е. насколько он нужен и полезен обществу, а также каковы его возможности и резервы. Эта оценка является эквивалентом ценности его качеств и поведения в форме определенной конкретной суммы материальных и духовных благ.

Кроме того, она складывается в сознании личности коллектива и общества в форме мнений, суждений о качествах и поведении (деятельности) и их значимости.

Общественная и коллективная социальная оценка поведения реализуется в форме прямых и косвенных оценок, которые (в идеальном случае) должны объективно, адекватно отражать ценность поведения индивида. Реальное конкретное трудовое поведение превращается в относительно самостоятельную форму его общественного бытия — социальную оценку.

На такое превращение влияют объективные факторы — нормы, принципы, критерии. Ими руководствуется и их использует в процессе оценки оценивающий субъект, а они, в свою очередь, зависят от его целей, интересов, потребностей, мировоззрения, опыта, знаний. Индивид, поведение которого оценивают, должен обязательно сознательно учитывать влияние объективных факторов, а общество — целенаправленно развивать и совершенствовать критерии, ценности, принципы и т. д. Эти факторы учесть очень сложно. Однако охарактеризовать их в совокупности, в основных чертах и определить степень объективности и адекватности оценки поведения можно по тому, используется или нет (а если используется, то какая и как) система формализованной (количественной) оценки качеств и поведения. Таким образом, можно утверждать, что наличие совершенных механизмов количественной оценки поведения людей — один из определяющих факторов совершенной мотивации и ее неотъемлемый элемент как функция менеджмента [27].

Оценка и стимулирование трудовой активности

Оценка и аттестация кадров могут быть важными организационными факторами удовлетворения некоторых социальных потребностей личности и коллектива, важным условием стимулирования повышения качества труда и особенно профессионального развития личности. Но для этого необходимо, чтобы выполнялись некоторые требования. Прежде всего в этих процессах должно выражаться *общественное, коллективное отношение к результатам деятельности*, а не только отношение администрации. В противном случае создаются условия для двойного стандарта в оценках: с одной стороны, коллектива или референтной группы, с другой — администрации. Вступая в противоре-

чие, оценки каждой стороны вместо удовлетворения социальных потребностей личности порождают конфликты. Следует отметить, что до сих пор в аттестации кадров коллективы часто играют второстепенную роль, им навязывают сформированную административным аппаратом точку зрения на работника.

Аттестация и оценка способны вызвать потребность в самоутверждении и способствовать ее удовлетворению при условии, если содержанием оценки является не результат работы группы, в которой непосредственно осуществляется деятельность личности, а достижение на национальном, государственном, международном уровнях в каждой конкретной профессии. Важно, на что ориентирована оценка: на уровень небольшой группы, в которой иногда действуют противоречивые мотивы деятельности при определенных условиях, способствующие нивелированию качества труда до среднего (и даже ниже среднего) уровня или же на высочайшие достижения в конкретной деятельности. В последнем случае оценка становится фактором не столько согласования интересов в группе, сколько *удовлетворения социальных потребностей личности* [76].

Социально-психологическая задача оценки

У каждого человека есть настоятельная потребность в положительной оценке его деятельности со стороны коллектива, руководителей, непосредственных потребителей продуктов труда. При этом оценка только в том случае выражает общественное отношение к результатам деятельности и способствует удовлетворению социальных потребностей личности, если она исходит из этих трех источников. В противном случае она может даже порождать негативные явления в трудовой деятельности. Так, отсутствие оценки со стороны потребителей труда или пренебрежение ею приводит к снижению качества труда. Без оценки со стороны членов коллектива утрачивается одна из движущих сил профессионального развития. В этой оценке аккумулирован коллективный опыт, она формируется значимой для личности группой. Следует, однако, заметить, что значимость оценки коллектива зависит от уровня его активности, способности самостоятельно формировать и выражать адекватную нравственно-психологическую оценку потенциала работников и их отношения к труду. В оценке труда руководителем отражаются социальная значимость и соответствие сложившимся экономическим требованиям. Таким образом,

каждый вид оценки, если классифицировать их по источникам, несет определенную социально-психологическую нагрузку, определенный акцент оценивания деятельности. Но только вместе они могут удовлетворить потребность личности в оценивании ее труда, сопоставлении ее достижений с достижениями других лиц и коллективов.

Невозможно отдать предпочтение ни одной из указанных оценок. Некоторые из них имеют более оперативный характер, а следовательно, их применяют чаще. Другие вследствие организационных и производственных факторов используют с большими временными интервалами, что снижает их влияние на профессиональное развитие личности. Эти временные различия могут создать у работника установку более ответственно реагировать на оперативные оценки. С меньшей энергией осуществляется реагирование на оценивание с длительным временным интервалом. *Чтобы значимость оценивания оставалась на высоком уровне, оно должно быть особенно эффективно по последствиям.* Прежде всего необходимо повышать значимость оценивания труда со стороны коллектива.

Между тем в практике использования оценок это не всегда принимается во внимание, из-за чего в коллективе, оценки которого не учитываются, складывается неблагоприятный психологический климат или, напротив, происходит консолидация коллектива на основе ценностей и интересов, противоречащих линии руководства.

При несовпадении оценок, исходящих из различных источников, необходимо установить его причины. Следует убедить коллектив в ошибочности его оценки или отказаться от амбициозных притязаний и признать коллективом неправильность собственной оценки.

Причиной расхождения в оценках часто бывает *различие в приоритетах* того или иного аспекта деятельности. Нередко оценка дается по вспомогательному в профессиональном отношении аспекту деятельности. Довольно часто ее основными объектами является умение оформить стенд наглядной агитации, написать заметку в стенную газету, организовать и провести праздничный вечер и т. д. Вот показательный в этом отношении пример.

Учительница английского языка плохо владела своим предметом. Это было ясно и ученикам, и родителям. Наконец, это поняла и администрация школы. Учительнице предложили уйти с преподавательской работы. Она была искренне удивлена этому предложению. Ведь до этого она пятнадцать лет преподавала, не имея ни одного

замечания. Более того, она получала награды, благодарности за оформление кабинета, выпуски стенгазет, туристские походы и т. д. Как видно, учительница была активной и работала успешно, но только не по специальности. А когда ее оценивали как специалиста, то не подчеркивали, что успехи достигнуты во вспомогательной деятельности. Только случай заставил администрацию обратиться к этому (на самом деле главному) аспекту работы учителя.

Следует отметить, что и оценка коллектива может быть неадекватной. Так, люди общительные получают более высокие оценки, нежели заслуживают с учетом их реального вклада. В этом случае коммуникативность, способность к контакту, синтонности более значимы, чем профессиональные качества.

Оценка по вспомогательной или обеспечивающей деятельности, ее перенесение на систему умений и навыков происходят и при оценивании деятельности руководителя, которое часто выполняется по таким признакам:

- умение достать, получить строго фондируемые средства, ресурсы, сырье, материалы и т. п.;
- умение доказать, убедить вышестоящее руководство в необходимости строительства, закупок исходя из чисто ведомственных или местных интересов;
- умение обеспечить проведение какого-нибудь крупного совещания, встретить гостей, проявить щедрость;
- умение ладить со всеми, особенно нужными людьми;
- знания в специальной узкой области, которые при этом оцениваются как базовые для решения всех управленческих проблем;
- симпатия вышестоящего руководства, сложившаяся на основе личных наблюдений за деятельностью подчиненного;
- жизненная позиция “не выносить сор из избы”.

Некоторые из указанных признаков не являются даже обеспечивающими основную деятельность, т. е. в социальном плане они вообще могут рассматриваться как отрицательные, но, тем не менее, порой включаются в основные оцениваемые параметры и при негативной оценке собственно профессиональных качеств могут уравновесить оценку деятельности в целом.

Наблюдения свидетельствуют, что наименее объективную оценку дают потребители результатов труда. В настоящее время она зани-

мает последнее место в системе оценок, поскольку ее трудно сформулировать, представить в завершенном виде. Но это не главное. Значимость этой оценки уменьшает прежде всего определенная организационная или ведомственная психология, выражающаяся в стремлении сохранить права на оценку только за своей группой (это стремление обычно маскируется заботой о том, чтобы результаты деятельности оценивали профессионалы), а также стремление “нагрузить” оценку социально-психологическим содержанием, выражающимся в том, что более осведомленные люди способны отразить в оценке не только анализ результата труда, но и некоторые, порой сложные условия, в которых был достигнут результат. В этом случае часто сказывается влияние эффекта непосредственного участника, выражающегося в том, что люди, непосредственно включенные в трудовую группу (не только совместно работающие, но и переживающие все отношения, ситуации, связанные с организацией работы, т. е. воспринимающие ее со значительной эмоциональной нагрузкой), склонны переоценивать достигнутый результат, личный вклад и вклад коллектива.

Таким образом, *чтобы оценка была действенной, а смысл ее был понятен как оценивающим, так и получающему оценку, процесс оценивания должен осуществляться по основному содержанию деятельности, по тем ее аспектам, которые прямо связаны с профессиональной квалификацией.*

Почему акценты оценки смещаются на второстепенные в профессиональном отношении качества?

Часто это следствие *размытости функций* специалиста и руководителя. Для подтверждения обратимся к должностным инструкциям. Как правило, в них редко дифференцированы обязанности должностных лиц по профессиональной значимости. Нет, например, формулировок типа “основной обязанностью”, “в первую очередь” и т. п. Поэтому складывается впечатление о равнозначности всех функций. Вследствие такого понимания и получается оценка, не фиксирующая профессиональной успешности, а напротив, даже маскирующая собственно трудовую деятельность личности. *Психологическая причина такого смещения акцентов оценки — отсутствие системного, иерархически сконструированного образа должностной деятельности*, который, по сути, является единственным способным обеспечить дифференциацию результатов деятельности на основные и обеспечивающие.

Вторая причина смещения акцентов связана с факторами *ситуативного характера*, т. е. результат деятельности оценивается не объективно, не в связи с основными ее задачами и ценностями, а с учетом сложившейся ситуации. Например, при оценивании деятельности трех работников с одностипными недостатками в работе для положительной оценки на основании каких-либо нюансов избирается один из работников. Его деятельность практически оценивается как положительная. Могут возникать также ситуации, связанные с объективно сложившимися условиями, когда причины недостатков в работе склонны объяснять преимущественно ими, а не личностными качествами, проявленными в этой обстановке.

Наконец, причинами смещения акцентов могут быть и чисто *субъективные особенности* оценивающих [76]: компетентность, ценностные ориентации, установка на другого человека, эмоциональное состояние и другие психологические причины.

Оценка профессиональной деятельности

В процессе оценивания профессиональной деятельности менеджеры предприятия проводят регулярные совещания с сотрудниками, обсуждая и оценивая их планы и возможности в будущем. Подобный процесс очень важен, так как внимание к каждому сотруднику в его конкретной рабочей ситуации активизирует и мотивирует персонал, помогает осуществлять кадровое планирование. Этот подход можно использовать как самостоятельный, так и в сочетании с материальным стимулированием.

Важнейшей отправной точкой при решении этой задачи стала мысль о том, что качество услуг определяется качеством персонала. Важно иметь на предприятии высококвалифицированных сотрудников и уметь удерживать их.

Стратегические и тактические задачи оценки

На уровне стратегии оценка профессиональной деятельности выполняет четыре основные задачи:

- повышает эффективность организации производства, оптимально используя имеющиеся человеческие ресурсы;
- выявляет сотрудников, способных выполнять более ответственную работу, и позволяет им реализовать свой потенциал;

- помогает совершенствованию сотрудников с учетом их потребностей, побудительных мотивов и дарований, поощряет стремление к профессиональному росту;
- способствует повышению заработной платы с тем, чтобы привести ее в соответствие с возросшим профессиональным уровнем.

На уровне тактики основные требования к оценке профессиональной деятельности таковы:

- повысить заинтересованность в труде и мотивированность сотрудников;
- слушая, вникая, обсуждая, добиваться лучшего взаимопонимания начальника и подчиненных;
- повысить удовлетворение от работы, выявляя препятствия и изыскивая пути их ликвидации;
- четко и недвусмысленно доводить до сведения подчиненных оценку их деятельности;
- накапливать профессиональный опыт и при необходимости усовершенствовать и вырабатывать конкретный план действий;
- ставить реалистичные и достижимые цели на ближайшее будущее;
- рассматривать все возможные варианты кадровых перестановок внутри организации.

Главная функция оценки — мотивационная

Система оценок ориентирована на то, чтобы ознакомить работников с содержанием и смыслом выполняемых ими функций в целом и обговорить возможные перспективы профессионального роста и продвижения по службе. Это позволяет оценивающему и сотруднику, качества которого оцениваются, решить вопрос об углублении знаний и расширении опыта, необходимых для эффективного решения задач в настоящее время и в будущем.

Сушность и назначение оценки

Для того чтобы определить, какими деловыми качествами обладает тот или иной работник, необходимо количественно измерить уровень этих качеств, получить показатели их оценки. К. Маркс указывал, что «различные вещи становятся качественно сравнимыми лишь после того, как они сведены к известному единству. Только как выражения известного единства они являются одноименными, а следовательно, «соизмеримыми величинами» [47, с. 45].

Количественные методы деловой оценки работников необходимы для достижения ее основных целей. Только на их основе можно правильно подбирать и расставлять кадры, рационально стимулировать их труд и применять санкции, а также устанавливать необходимость переподготовки и повышения квалификации. Поэтому решающее значение имеют четкость, точность и простота таких методов, а также объективность выводов, полученных в результате их применения.

В то же время большинство известных методов оценки не носят количественного характера, а поэтому не гарантируют точности результатов. Они являются описательными, т. е. не дают конкретные значения уровней деловых качеств работников, а лишь устанавливают наличие или отсутствие у работников тех или иных качеств.

Успешное решение проблемы деловой оценки во многом зависит от правильного выбора метода получения ее показателей. Такой выбор можно осуществить только на основе анализа существующих методов оценки и установления их преимуществ и недостатков.

Оценка по основным параметрам деятельности может быть комплексной, локальной, пролонгированной и экспрессивной [49].

Комплексная оценка охватывает деятельность в целом, во всем объеме ее функций. Это наиболее сложный и ответственный вид оценки. Наибольшая психологическая сложность такого оценивания состоит в получении общего впечатления о деятельности работника. Обычно комплексная оценка складывается после исследования выполнения отдельных функций; специалисты и руководители, как правило, осуществляют это успешно. На стадии формирования комплексной оценки могут проявляться следующие тенденции:

- оценивание действий и поступков на основе личного опыта;
- ориентация на соотношение положительно и отрицательно оцениваемых действий и поступков;
- оценивание на основе частично реконструированной ситуации, в которой осуществлялась деятельность;
- оценивание элементов прошлой деятельности на основе современных стандартов;
- оценивание личностных качеств, вызывающих симпатию или антипатию к человеку, а не результатов деятельности.

Очевидно, эти особенности оценки являются следствием характеристик психологии оценивающих.

Таким образом, взвешенная комплексная оценка труда другого человека в значительной мере зависит от знания собственных индивидуальных особенностей, умения управлять собственными процессами познания и отношениями.

Локальная оценка производится на основании результатов выполнения какой-либо одной функции или даже ее части. При этом часто ограничиваются констатацией факта выполнения или невыполнения функции. Конечно, это необходимо, но ограничиться только фиксацией факта — значит не вскрыть причины невыполнения функций.

Приведем характерный пример. В организации проверяется работа с письмами и заявлениями работников — по этой функции оценивается работа руководителя. В качестве параметров оценивания выбраны сроки рассмотрения писем и жалоб, повторные обращения с аналогичными жалобами в вышестоящие организации, количество положительных и отрицательных решений, уменьшение количества жалоб в течение двух лет. Несомненно, все параметры чрезвычайно важны. При оценивании по первому пункту проверяющий обращает внимание на такую деталь: письма и жалобы рассматриваются долго, поэтому оценка деятельности отрицательная. Но при ознакомлении с содержанием писем и жалоб выясняется такая особенность: жалобы, требующие экстренного вмешательства, или те, для удовлетворения которых известны средства и администрация располагает ими, удовлетворяются довольно быстро. Сложные же случаи тщательно исследуются. По ним или выносятся реальные положительные решения, или даются обоснованные отказы. Таким образом, если проанализировать причины увеличения срока рассмотрения жалоб, то оценка работы, несомненно, должна быть положительной. Это мнение подкрепляется и дальнейшим анализом таких параметров, как сокращение количества повторных обращений.

Локальная оценка только в том случае будет действенной, если будут вскрыты причины, обусловившие тот или иной факт. Эти причины должны быть включены в оцениваемые аспекты деятельности, так как именно они наиболее существенны. В этом суть различия формального и неформального подходов к анализу работы.

Кроме того, выявление причинных связей позволяет обнаружить типичные особенности деятельности, связанные с определенным личностным влиянием (ценностные ориентации, стиль работы, социальные установки и т. п.), другими словами, получить характеристику личности в целом.

Как комплексная, так и локальная оценки могут быть пролонгированными и экспрессивными. **Пролонгированная оценка** осуществляется на основе изучения длительного периода трудовой деятельности. Наиболее продуктивный подход при такой оценке состоит в проекции прошлой деятельности на настоящую, определении совпадающих и различающихся компонентов. Очевидно, точки совпадения являются тем информативным материалом, на основании которого можно составить мнение о стабильных и динамических характеристиках деятельности.

Экспрессивная оценка относится исключительно к деятельности текущей, т. е. еще недостаточно “овеществленной”. Анализ “живой” деятельности вызывает несколько иные психологические трудности, связанные с необходимостью преодолевать эффекты непосредственного наблюдения, а порой и включения в саму деятельность. На подобные оценки существенно влияют эмоционально окрашенные отношения, категорические суждения и пристрастный анализ.

Снять влияние эмоционального давления могут прежде всего **коллективные формы оценки**. Оценки, даваемые группой, более взвешенные, а аспекты оценивания, попадающие в поле зрения группы, разнообразнее. Другими словами, коллективное оценивание помогает избежать односторонности и пристрастности в оценке деятельности личности.

Среди факторов, определяющих соответствие оценок действительному качеству труда и эффективность влияния оценки на профессиональное развитие личности, видное место занимает систематичность изучения и оценивания личности. Оценивание должно осуществляться регулярно; нерегулярность оценивания, как правило, отрицательно влияет на деятельность и настроение работников.

Порой при оценивании работы используют преимущественно отчет руководителя и выводы специальной комиссии или лица, изучающего работу руководителя. Конечно, нужна и такая форма, но с позиций психологии она уступает оцениванию при непосредственном участии в подготовке аналитических материалов отчета руководителя органа, осуществляющего оценку.

Оценка управленческих кадров

Одним из обязательных элементов системы формирования управленческих кадров является их оценка. Оцениваются результаты труда, деятельность, личностные характеристики, поведение руко-

водителей. Проблемы оценки управленческих кадров подробно рассмотрены в работах Л. Меньшикова, Г. Попова и др. [50; 60].

Разнообразные оценки используются в целях совершенствования отбора, подбора и расстановки руководителей, а также установления должностных окладов и премирования. Особое значение приобретает оценка деятельности, личностных характеристик и поведения руководителей для решения задач их формирования, осуществления целенаправленного воздействия.

С этих позиций выделяют шесть *видов оценки*: индивидуальные, коллективные, кадровые, экспертные, психодиагностические и комплексные. Остановимся на них подробнее [51].

Индивидуальные оценки. В основном это оценки непосредственного руководителя, одного из коллег, руководителя-наставника для наиболее авторитетного подчиненного. Право на оценку в последнем случае получает тот, кто имеет высокий уровень компетентности, большой опыт, узкую специализацию и т. д.

Ограничениями этого вида оценки могут быть предвзятость, нецеленаправленность, расплывчатость формулировок, скоропалительность (отсутствие тщательного анализа). Значимость оценочной информации определяется авторитетностью источника для оцениваемого. Этот вид оценки в наибольшей степени подвержен блокированию защитными механизмами в случае расхождения оценки с самооценкой руководителя.

Коллективные оценки в условиях демократизации управления производством и возрастания активности трудящихся осуществляются не только управленческим коллективом, но и трудовым. Оценка деятельности и личностных характеристик руководителя трудовым коллективом в значительной степени зависит от уровня развития последнего. Низкий уровень развития приводит к деформации критериев оценки.

Коллективная оценка управленческого коллектива имеет специфическую форму реализации — собеседование.

Кадровые оценки. Условно к ним относятся ситуационно-демократические, квалификационные и оценка организации труда. Для оценки деятельности руководителя анализируют продукты его труда (приказы, распоряжения, решения) с помощью метода наблюдения, фотографии рабочего времени. Кадровые оценки предполагают сопоставление особенностей организации труда руководителя с результатами производственной деятельности возглавляемой им организации.

Экспертные оценки применяются очень широко. Рассмотрим общие принципы экспертизы.

Экспертное оценивание осуществляется по заранее определенным критериям в соответствии с выделенным перечнем качеств (характеристик). Экспертами традиционно выступают работники трех должностных уровней:

- на уровень ниже оцениваемого руководителя (подчиненные);
- равные по должности;
- на уровень выше оцениваемого.

Для обеспечения достоверности оценки должно быть не менее пяти экспертов. Оценка может быть как качественной, так и количественной. При количественной оценке в большинстве случаев оптимальной является семибалльная шкала. Достоверность результатов определяется процедурой оценивания. Методики экспертной оценки имеют определенные ограничения. Прежде всего объектом экспертизы может стать руководитель, отработавший вместе с экспертами не менее года, поэтому при высоком уровне текучести управленческих кадров в данный промежуток времени значительная часть руководителей не может быть оценена по этому методу. Определенную трудность представляет получение интегральных показателей на основе оценок отдельных качеств. Примером экспертных методик первого поколения является методика, где в одном перечне объединены способности и знания, умения, личностные качества. Обработка результатов сводится к определению средних оценок одного руководителя по отдельным качествам и по их группе. Предполагается, что среднеарифметическая оценка качеств является общей оценкой личности.

Определенный интерес представляет собой оценка деятельности, основанная на выявлении основных целей и оценке степени их достижения руководителем. С помощью специальной матрицы эксперты оценивают, насколько достигнуты частные цели, разделенные на две группы: производственные и социально-психологические. Общая оценка деятельности складывается из частных с учетом их веса. Рассматриваются качественные характеристики — профиль достижений руководителя, т. е. какие из целей (или их группа) доминируют.

Наиболее показательной из методик второго поколения является методика ситуационно-комплексной оценки персонала, разрабо-

танная А. Филипповым и основанная на ситуационном анализе эффективности деятельности [77].

Общие принципы экспертной методики таковы:

- эксперты оценивают характеристики руководителей, проявляющиеся в конкретной деятельности, и характеристики их деятельности;
- оцениваются шесть блоков характеристик:
 - интеллектуальный (своевременное принятие обоснованных управленческих решений по всем важным вопросам);
 - волевой (доведение решений до исполнения);
 - эмоциональный (влияние эмоций на принятие и реализацию управленческих решений и форму отношений с людьми);
 - отношение к труду (готовность к труду, являющаяся результатом осознания его общественной и личной значимости);
 - обобщенное отношение к людям;
 - самооценка (умение адекватно оценивать собственную деятельность, личностные особенности, поведение);
- используются общие, присущие любой управленческой деятельности характеристики, по-разному проявляющиеся на определенных уровнях иерархии системы управления.

Психологическая оценка. Для оценки личностных характеристик руководителей используют различные психодиагностические методы, имеющие определенные преимущества и недостатки.

Например, *наблюдение* как составная часть психологической оценки предполагает его стандартность, научную обоснованность схемы проведения и обработки данных, соотнесение результатов с нормативной базой. Преимущество наблюдения состоит в его относительной непрерывности (возможности осуществления в различных ситуациях).

На практике широко используют личностные методы исследования. *Тест* — стандартизированное исследование различных, прежде всего личностных, характеристик человека, предполагающее выполнение им определенных заданий (ответы на вопросы, решение задач, выполнение каких-либо движений, действий). Тесты позволяют с некоторой вероятностью определить актуальный уровень развития у руководителя необходимых навыков, способностей, личностных характеристик. В работе психологи используют тесты, направленные на диагностику эмоциональной устойчивости, свойств темперамента, уровня притязаний и т. д. Часто используют также шестнадцати-

факторный личностный опросник Кеттелла для диагностики эмоциональной стабильности, радикализма, склонности к риску и т. п. У исследователей отсутствует единое мнение по поводу вклада каждого из личностных факторов в успешность управленческой деятельности. Отмечается устойчивое положительное влияние на результаты деятельности лишь трех факторов: общительности, абстрактного мышления и радикализма.

Для диагностики особенностей отношений личности с другими людьми (лидерства, авторитарности), ведущих мотивов и путей их реализации, средств разрешения внутренних и внешних конфликтов и т. п. используют проективные методики, характеризующиеся неструктурированностью и неопределенностью тестового материала (ТАТ, тест чернильных пятен Г. Роршаха и др.).

Одним из видов психологической оценки управленческих кадров в практической работе является *структурно-функциональная модель управленческой деятельности*, которую используют для диагностики управленческих способностей и которая является одновременно имитационной моделью деятельности и батареей тестовых методик. Структурно-функциональная модель состоит из шести заданий. В задании “Информационный поиск” руководители ознакамливаются со стандартными инструкциями, содержащими элемент неопределенности, и вынуждены собирать дополнительную информацию. Регистрируется время, которое потребовалось испытуемым для полного выяснения инструкции.

С помощью контрольных вопросов психолог проверяет понимание задачи и готовность действовать.

Самооценка

Традиционно в психологии анализируются обыденные самооценки, которые работники дают сами себе для установления своего места в системе отношений с другими людьми (“Я выше”, “Я как другие”, “Я ниже”). Такая самооценка носит эмоциональный характер и базируется чаще всего на интуитивном представлении человека о своих достоинствах и недостатках, а также о положительных и отрицательных качествах других людей.

Рассмотрим самооценку, в которой главное — рациональное сопоставление себя с определенной деятельностью и выявление своих возможностей ее осуществления. Рациональная самооценка является организующим фактором деятельности руководителя, особенно в

ситуациях, когда ему приходится принимать решения без прямых указаний или без помощи вышестоящего руководства, в условиях дефицита ресурсов, времени или информации [25].

Руководитель высокого ранга управляет непосредственными производителями через других руководителей. Он должен управлять руководителями среднего звена как подчиненными-исполнителями. Руководитель не может выработать эффективное решение относительно какого-либо процесса или подчиненных работников, если не учитывает своих возможностей воздействия на них. Раскрытие таких возможностей — основная функция самооценки. Чем самостоятельнее участие руководителя в организации какого-либо дела и чем меньше он рассчитывает на поддержку других, тем больше он будет нуждаться в объективной самооценке своих возможностей и слабостей.

В силу своего служебного положения и места в системе производства руководитель склонен постоянно оценивать подчиненных, контролировать их, спрашивать с них за проделанную работу, ожидать изменений способов их деятельности. Без этого невозможно управленческий процесс. Но при этом руководитель часто забывает о необходимости оценивать себя, спрашивать с себя, изменять способы своей деятельности и изменяться самому. А между тем именно от этого часто зависит эффективность деятельности.

Практика показывает, что для самооценки можно использовать почти все методы, применяемые в настоящее время для оценки руководителей. Приведем методики самооценки личностного развития (роста) Е. Шарапатовой и каскадной самооценки дифференцированного контроля потенциала руководителя Е. Жарикова [25; 79]. Они дают работнику управления определенную информацию, которую он сможет использовать в дальнейшей работе.

Полезность методики самооценки в значительной степени определяется тем, насколько сильные средства ограничения субъективности она содержит. Полностью избежать субъективизма в самооценках невозможно, но можно существенно ограничить его. Самооценки на основе методик, содержащих особый механизм уменьшения субъективности, позволяют человеку принимать обоснованные решения относительно себя.

Когда человек имеет здоровую психику и стремится разобраться в себе, трудности ограничения субъективности самооценок значительно уменьшаются, хотя полностью не устраняются. Ограничить

субъективность намного сложнее, когда психика осуществляющего самооценку человека находится в “пограничной зоне”, т. е. в области, где возможны психические отклонения. Такое состояние часто приводит человека к тому, что он может думать о себе, своих возможностях либо исключительно в положительном ключе, либо преимущественно в отрицательном. В этом случае исходным условием последующих самооценок человека могут стать внешние оценки с помощью стандартизированных методов разностороннего изучения личности.

Методики самооценки рассчитаны на здоровых психически людей, искренне заинтересованных в увеличении объективного знания о себе. Однако одного стремления снизить субъективность самооценки недостаточно.

Перечислим основные условия снижения субъективизма самооценки руководителя:

- предварительная выработка у себя установок о безопасности объективных самооценок (их материал остается в его руках) и их полезности для успешной деятельности;
- большое количество критериев самоанализа, разносторонность и перекрещивание которых позволяют судить о себе более критично и полно;
- закрытый (не явный) характер связей между критериями самооценки на разных уровнях их детализации;
- независимое (без обращения к ранее сделанным самооценкам) повторение руководителем через определенные интервалы времени самооценок и уточнение своих качеств;
- использование различных методов изучения личности, когда сравнение результатов повышает способность к объективной самооценке.

Кто должен проводить оценивание

Существует несколько мнений о том, кто должен ранжировать исполнение обязанностей работающими.

Оценка непосредственного начальника. Рейтинги, поставленные начальниками, — ядро многих систем оценки. Это естественно, поскольку начальник непосредственно наблюдает и оценивает исполнение обязанностей подчиненными.

Использование оценок других работников. Оценка работника другими членами коллектива может быть эффективной в предска-

зании будущего управленческого успеха. Например, в среде военных офицеров рейтинги очень точно предсказывали, какие офицеры получат повышение. Одна из потенциальных проблем таких оценок — “взаимное восхваление”, когда все работники ранжируют друг друга высоко.

Все более популярным становится также использование на фирмах самоуправляемых команд и командных оценок.

Использование рейтинговых комитетов. Многие работодатели для оценки сотрудников создают рейтинговые комитеты, в состав которых входят непосредственные начальники работника и три-четыре сотрудника.

Использование нескольких ранжирующих, т. е. составление коллективного рейтинга, имеет ряд преимуществ. Составные рейтинги надежнее, справедливее и обоснованнее, нежели индивидуальные. Участие нескольких ранжирующих позволяет исключить проблемы, связанные с предубежденностью или эффектом “ореола”. Более того, ранжирующие наблюдают различные аспекты исполнения обязанностей, и их оценка отражает все эти различия. Если комитеты не используются, принято пересматривать оценку тестирующего высшим менеджером. Такой подход практикуется во многих компаниях.

Самооценки и оценки подчиненными. Некоторые работодатели и специалисты-консультанты используют самооценки исполнения обязанностей работниками (обычно в сочетании с рейтингами тестирующих). Основная проблема при таком подходе состоит в том, что многие самооценки бывают завышенными.

Многие фирмы сейчас позволяют подчиненным анонимно оценивать исполнение обязанностей их начальниками. Этот процесс многие называют *направленной обратной связью*. Такой подход помогает высшему руководству изучать стили управления, выявлять потенциальные проблемы людей и при необходимости принимать действенные меры к отдельным менеджерам. Такие рейтинги важны не столько для оценки, сколько для целей развития.

Программа компании “Федерал Экспресс” (США) типична и называется “План обзора с обратной связью”. Он состоит из трех фаз. Первая — обзор, представляющий собой стандартную анонимную анкету, выдаваемую каждый год каждому работнику. Ее пункты должны выявить аспекты, которые помогают и мешают сотрудникам в их работе. Образцами могут быть следующие утверждения: “Я могу сказать менеджеру все, что думаю”; “Мой менеджер сооб-

шает мне, что ожидается”; “Мой менеджер интересуется моими проблемами”; “Мой менеджер держит меня в курсе дел”; “Фирма делает хорошую работу для наших потребителей”; “На моем рабочем месте обеспечена безопасность труда”; “Мой труд справедливо оплачивается”. Результаты обзора для рабочих групп затем собирают и возвращают менеджеру. Для гарантии анонимности результаты небольших подразделений складывают с результатами других подобных подразделений.

Вторая фаза — проведение собрания с обратной связью между менеджером и его рабочей группой. Цель собрания — определить специфические проблемы, изучить их причины и разработать план действий для их решения. При этом менеджеры учатся задавать пробные вопросы. Например, предположим, что низкими баллами был оценен пункт “Я могу сказать менеджеру все, что думаю”. Менеджеры обучаются задавать вопросы в своих группах, например: “Что сдерживает Вас?” (время, определенное поведение); “Какие мои действия заставляют Вас думать, что я не заинтересован?”

Третья фаза — реализация плана действий. План — это перечень действий, которые предпримет менеджер, чтобы решить проблемы работника и, возможно, повысить результаты работы. Таким образом, менеджеры получают таблицу плана действий из четырех граф: Какова проблема? Каков Ваш анализ проблемы? В чем причина проблемы? Что необходимо сделать?

Подводя итоги аналитических проработок, касающихся существенных характеристик оценки персонала, результаты можно свести в определенные классификационные группы (табл. 3.1).

Назначение и систематизация комплексной оценки [25]

Руководителю любого ранга необходимо знать тех, с кем ему приходится решать задачи, диктуемые особенностями интенсивной экономики.

Что же означает — знать работника?

Данные личного листка, автобиография, характеристика с прежнего места работы, трудовая книжка дают общее представление о человеке, недостаточное для того, чтобы можно было сделать вывод о действительном интеллектуально-психологическом потенциале работника, его способностях выполнять конкретные функции в настоящее время.

Таблица 3.1

Систематизация факторов и критериев оценки персонала

№ п/п	Признаки факторов и критериев	Факторы, критерии, показатели
1	Назначение оценки (цель)	Отбор персонала Оплата труда Стимулирование Аттестация Подбор на должность Обучение и повышение квалификации
2	Содержание оценки (на какие закономерности опирается оценка)	Экономические Социально-психологические Квалиметрические
3	Объекты оценки (кого оценивают)	Личность Группа Коллектив
4	Предмет оценки (что оценивают)	Качества Труд Деятельность Мотивация Взаимодействия
5	Оценка по основным параметрам деятельности	Комплексные Локальные Пролонгированные Экспрессивные
6	Методы оценки	Качественные Комбинированные Количественные Прогностические Практические
7	Временная характеристика оценки (ритм, периодичность)	Единовременная Периодическая
8	Показатели оценки (единицы измерения, выражения)	Ранги Денежная единица Баллы Описательные Цветовые Графические Кэффициентные
9	Субъект оценки (кто оценивает)	Руководитель Коллеги Подчиненные Эксперты (консультанты) Самооценка

Технический паспорт на какое-нибудь устройство позволяет узнать режимы, при которых оно будет работать нормально. Только для человека — самой сложной из известных социально-биологических систем — в официальных кадровых документах не описаны условия, при которых он сможет проявить свои качества, и те границы, за которыми отмеченные в его характеристике достоинства не будут реализованы. В дополнение к документам личного дела работника нужны иные источники информации о нем, чтобы знать его так, как того требуют условия новой работы.

Конечно, можно наблюдать за человеком в деле. В течение полугодя, а то и раньше он проявит себя на той работе, куда рекомендован, и станет ясно, “тянет” он или “не тянет”.

Однако поставим вопрос так: действительно ли то место, куда мы направляли человека, оптимально для него? Иначе говоря, может ли он по интеллектуально-психологическим данным выполнять эту работу наиболее эффективно, ориентирован ли на нее, склонен ли к ней. Иногда думают, что склонность легко выявить простым вопросом: “А что ты хочешь делать?” В наше время такой способ чаще всего не срабатывает именно потому, что возросли количество разновидностей и сложность работ, интенсивность производства. Когда говорят о склонности к какому-либо делу, человек часто не знает, о чем идет речь, либо знает, но имеет в виду лишь ту сторону профессии, которая чем-нибудь ему импонирует. Не знает этого обычно и тот, кто назначает работника, ибо в руках у него хорошо известный прежде, но неэффективный в современных условиях способ оценки работника по его прошлым достижениям и добросовестности. Добросовестность, несомненно, нужна на всех работах, но она ни в коей мере не гарантирует умения работать в любом месте.

Что же надо знать о человеке, чтобы успешно сотрудничать с ним для достижения общих целей в современных условиях хозяйствования?

1. Уровень социальной зрелости личности (социальные установки, социальную активность, способность оценивать хозяйственные решения и свои действия с учетом интересов людей).
2. Профессиональная ориентация на выполнение определенного вида работы, “мощность” побудителей именно к этой деятельности, уровень его притязаний.
3. Социально-психологическую ориентацию личности, в частности склонности к определенному способу устройства личной жизни и к определенной манере взаимодействия с людьми.

4. Деловые качества человека, т. е. его способность без суетливости и лишних усилий достигать определенных практических результатов за короткое время.
5. Интеллектуально-психологические возможности работника (гибкость его мышления и сила воли, творческий потенциал и способность к риску, инициативность и трезвый расчет).
6. Коммуникативные свойства человека, т. е. способность к продуктивному общению с людьми и его отношения с ними.
7. Этические установки работника, обуславливающие его отношение к людям и формы его поведения в служебной обстановке.
8. Способности перестраиваться психологически в связи с изменениями внешних условий деятельности и требованиями производства.
9. Условия, при которых проявляются все перечисленные группы качеств, и пределы, за которыми они не могут быть реализованы.

Итак, надо знать и уметь многое, что может влиять на процесс работы человека и результаты этого процесса. К тому же надо научиться оперировать этим умением так, чтобы получить надежный прогноз делового (а иногда и бытового) поведения работника и “траекторию” развития человека. Руководитель, стремящийся объединить людей на достижение общих целей, должен уметь в любой момент распознавать их физическое и психологическое состояние. В противном случае его усилия могут быть не поняты подчиненными, и организационная работа не приведет к ожидаемым результатам.

Может ли руководитель рассчитывать на то, что современная наука даст ему методы отбора и измерения в людях необходимых для выполнения определенных работ качеств, прогнозирования поведения и развития человека?

Ответ положительный, хотя и требует существенной оговорки. Чтобы применять современные методы психодиагностики, нужна высокая профессиональная выучка, ибо это инструменты высочайшей сложности. Использование полученной с помощью этих методов “интимной” информации о людях требует не меньшей профессиональной квалификации и моральной чистоты, нежели, например, у врача, ставящего диагноз и выписывающего рецепт.

Выход простой — руководитель либо должен стать профессионалом в области психодиагностики, либо, если это сделать трудно, найти возможность включить в свой штат такого профессионала, а еще лучше — организовать специальную психологическую службу, одной из важнейших функций которой стало бы психологически грамотное изучение работников.

В настоящее время средствами психодиагностики можно определить более тысячи интеллектуально-психологических качеств работников.

Потенциал психодиагностики велик, однако нужно уметь использовать его в практике кадровой работы, а не игнорировать, как многие достижения науки и техники. А это означает, что нужно изменить структуру отделов по работе с персоналом. Кадровые службы должны иметь три уровня: научный — для изучения интеллектуально-психологических характеристик претендентов на занятие определенных должностей; поисковый — для определения круга лиц, способных занимать определенные должности; регистрационный — для решения традиционных задач (документального оформления заявлений, учета динамики кадров, предоставления справок).

Кадровая работа, которая развертывается в Украине в связи с перестройкой всех сторон жизни общества с учетом мотивационного потенциала личности и коллектива в целом, несомненно, будет способствовать существенному повышению эффективности управления.

Чтобы успешно включиться в должность и быстро адаптироваться к новым условиям, вступающий в должность руководитель должен хорошо знать свои возможности и слабости. Без этого невозможно ни сформировать работоспособный управленческий коллектив, ни организовать производственный процесс.

3.2. Методы и проблемы оценки персонала

В настоящее время теория и практика располагают более чем двумя десятками различных методов оценки работников аппарата управления. Эти методы условно подразделяют на три *группы*. К первой группе относят описательные методы, характеризующие качества работников без количественного их выражения. Их называют качественными. Вторая группа является промежуточной; в основу входящих в нее методов положен как описательный принцип, так и количественные параметры, определяемые на основании первоначальных качественных описаний. Поэтому эти методы называют комбинированными. В третью группу входят методы, в результате применения которых можно непосредственно получить достаточно объективную числовую оценку уровня деловых качеств работников, т. е. количественные показатели оценки [49].

Методы, включенные в **первую группу**, как правило, носят волевой, субъективный характер. К ним относятся:

- биографический метод, заключающийся в оценке работников по данным их биографий и так называемым мандатным данным;
- система произвольных устных и письменных характеристик;
- метод критических событий, сущность которого сводится к описанию руководителем (или группой руководителей) наиболее выдающихся успехов или упущений в работе подчиненных за определенный период их деятельности и в присвоении им в этой связи определенной оценки;
- оценка выполнения, состоящая в описании и оценке того, что сделал работник за определенный период его деятельности;
- метод групповой дискуссии, заключающийся в свободной беседе группы руководителей (или экспертов) с работниками по теме их деятельности и в выборе по определенным критериям наиболее активных, самостоятельных, информированных, логично рассуждающих людей;
- метод эталона, состоящий в выборе по определенным критериям наилучших работников, принимаемых за эталон, и в сравнении с ними остальных;
- матричный метод, предусматривающий сравнение фактических качеств работников с набором качеств, требуемых для занятия определенных должностей;
- системы свободного и вынужденного выбора оценочных характеристик по готовым формам, сущность которых сводится к сравнению реальных качеств работника с заранее подготовленными характеристиками.

Во **вторую группу** методов входят:

- метод суммируемых оценок, заключающийся в определении экспертами частоты проявления (“постоянно”, “часто”, “иногда”, “редко”, “никогда”) у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты;
- система заданной группировки работников, предусматривающая выбор ограниченного количества факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы (как правило, “отличный работник”, “хороший”, “удовлетворительный”, “плохой”) и последующую так называемую пульсацию, т. е. замену плохих работников отличными;

- тестирование, т. е. оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов) и установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень их качеств (их обычно называют коэффициентами интеллектуальности).

К третьей группе методов относятся:

- система классификации по порядку (метод рангового порядка), когда руководитель (или группа руководителей) исходя из определенных критериев оценки располагает оцениваемых работников по порядку от наилучшего до наихудшего; в этом случае итоговая оценка определяется как сумма полученных работниками порядковых номеров;
- метод парных сравнений работников, предусматривающий их последовательное попарное сравнение по совокупности факторов оценки с позиций общей относительной ценности для предприятия;
- метод заданной балльной оценки (присвоения очков), заключающийся в присвоении заранее обусловленного количества баллов (очков) за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде суммы набранных баллов;
- метод свободной балльной оценки, состоящий в присвоении руководителем (или экспертом) определенного количества баллов по установленной шкале каждому качеству работника и общей его оценки в виде суммы баллов или среднего балла;
- система графического профиля работников, отражающая уровень каждого из их деловых качеств, оцененных в баллах, в виде точек на графической шкале, которые соединены прямыми линиями;
- коэффициентная оценка уровня деловых качеств, основанная на системе коэффициентов, измеряющих как отдельные качества работников, так и их совокупность.

Помимо перечисленных методов оценки существует еще несколько *вспомогательных*. Так, к биографическому методу близок анамнестический, заключающийся в анализе работником своих действий в конкретных жизненных ситуациях и в самооценке по результатам этого анализа. К системе произвольных письменных характеристик близок метод обобщения независимых характеристик, предусматривающий сравнение нескольких характеристик оцениваемого работника, полученных от нескольких лиц. К оценке выполнения примыкают ме-

тод систематических наблюдений за поведением и деятельностью оцениваемого работника с периодическим фиксированием результатов наблюдений; японская система “Rotation” (мельница), предусматривающая периодическое перемещение работника по различным должностям с систематической оценкой его деятельности на каждой должности; метод Десслера. К методу групповой дискуссии близок метод оценочного интервью, проводимого специальным экспертом (наблюдателем) в целях выявления сильных и слабых сторон работников. Промежуточным между последними двумя методами является популярный в настоящее время за рубежом метод управления с помощью целей. Он заключается в установлении определенных целей деятельности работника, обсуждении с ним полученных результатов и определении на этой основе его потенциальных возможностей для принятия им более высокой ответственности. К тестовой оценке примыкают так называемые игровые технологии, в том числе оценка по степени выбора оцениваемым работником (или кандидатом на должность) наилучшего способа действия (поступка) за какого-либо участника игровой конкретной производственной ситуации; оценка по степени решения оцениваемым работником (или кандидатом на должность) условных производственных задач и ситуаций.

Известны вспомогательные методы и среди количественных, например метод ранжированной балльной оценки по типовым примерам и метод самооценки собственных свойств и качеств, примыкающие к балльной оценке, метод спектра, примыкающий к методу графического профиля, и т. д. Кроме того, существуют и другие вспомогательные методы (запланированное программирование исполнения, метод эксперимента и др.), которые очень близки к названным и потому здесь отдельно не рассматриваются.

Из перечисленных к прогностическим относятся методы эталона, матричный и групповой дискуссии, к практическим — остальные. Иными словами, подавляющее большинство методов оценки, в том числе все количественные, позволяют практически подтвердить или опровергнуть модель-гипотезу о деятельности работника, т. е. оценивают его по достигнутым результатам работы. Таким образом, деловая оценка людей базируется на достигнутых ими результатах.

Важное условие для выбора оптимального метода оценки — надежность. В зарубежных методиках надежность метода предлагается определять с помощью корреляции. Не возражая против такого метода, следует отметить некоторую его субъективность, ибо трудно

абсолютно точно определить достоверность результатов: ведь именно на их основе должна коррелироваться надежность метода. Поэтому мы предлагаем другой путь установления надежности — через выявление степени соответствия того или иного метода нескольким показателям надежности.

К таким показателям относятся четкость учета при использовании метода критериев и факторов оценки, возможность учета всех факторов, степень объективности результатов оценки в случае применения метода, возможность получения количественных показателей оценки. Эти характеристики в виде перечней преимуществ и недостатков различных методов оценки работников приведены в табл. 3.2. Степень надежности методов оценена с помощью коэффициентов, выражающих отношение количества фактических достоинств метода к их максимально возможному количеству. Из данных табл. 3.2 видно, что показатель надежности большинства методов колеблется в пределах 0,2–0,7. Достоверность этих результатов подтверждается отечественными и зарубежными данными о степени надежности тех или иных методов оценки.

Применимость методов в зависимости от целей оценки свидетельствует о том, что достижение всех целей деловой оценки могут обеспечить лишь технологии свободной балльной оценки, графического профиля и коэффициентной оценки. Мы рассмотрим все эти технологии.

Наиболее высокие качественные показатели имеет метод коэффициентной оценки. Его высокую трудоемкость легко устранить посредством формализации и автоматизации процедуры оценки (см. табл. 3.2).

Процедура оценки

Процедура деловой оценки представляет собой определенный порядок сопоставления деловых, личных и других качеств работников с установленными критериями оценки при решении вопроса об их назначении на ту или иную должность, перемещении или увольнении, стимулировании или наказании, а также при оценке результатов соревнования или решении вопроса о переподготовке работников.

В последние годы процедура оценки существенно усовершенствована. В настоящее время она, как правило, выражается в форме периодических аттестаций, проводимых в научно-исследовательских, проектно-конструкторских, технологических организациях, на предприятиях

Таблица 3.2

Преимущества и недостатки основных методов оценки работников в сфере управления производством

№ п/п	Метод оценки	Критерии, характеризующие преимущества метода оценки										
		Простота	Малая трудоемкость	Четкость системы критериев и факторов оценки	Возможность учета всех критериев и факторов оценки	Возможность получения количественных показателей оценки	Относительная объективность результатов оценки	Возможность комплексного решения всех задач оценки	Возможность формализации расчетов показателей оценки	Возможность автоматизации оценки	Соответствие большинству принципов деловой оценки	Степень надежности метода
1	Биографический метод оценки	×	×									0,2
2	Система произвольных письменных характеристик	×	×									0,2
3	Метод критических событий	×	×									0,2
4	Оценка выполнения	×	×									0,2
5	Метод групповой дискуссии	×	×	×								0,3
6	Метод эталона	×	×	×								0,3
7	Матричный метод	×		×	×					×	×	0,5
8	Системы свободного и вынужденного выбора по готовым формам	×		×	×			×				0,4
9	Метод суммируемых оценок	×		×	×	×		×	×		×	0,7
10	Система заданной группировки работников	×		×	×	×		×	×		×	0,7
11	Тестирование	×		×	×	×	×	×	×			0,7
12	Система классификации по порядку (метод рангового порядка)	×	×	×	×	×	×				×	0,7
13	Метод парных сравнений				×	×	×		×		×	0,5
14	Метод заданной балльной оценки	×	×	×	×	×	×	×	×		×	0,8
15	Метод свободной балльной оценки			×	×	×	×	×	×		×	0,6
16	Система графического профиля	×		×	×	×	×	×		×	×	0,7
17	Коэффициентная оценка	×		×	×	×	×	×	×	×	×	0,9

промышленности, строительства, транспорта и связи. Порядок проведения таких аттестаций регламентирован специальными положениями.

Роль наблюдателя при оценивании [18]

Обычно наблюдатель осуществляет фактическую оценку. Для этого он должен знать методы оценивания, понимать проблемы, которые могут негативно повлиять на оценку, и избегать их, оценивать беспристрастно.

Отдел кадров в этом процессе выполняет консультативные функции и разрабатывает политику оценивания. Например, в одном исследовании 80 % опрошенных фирм заявили, что отдел кадров помогает определить, каким инструментом оценки лучше воспользоваться, но оставляет принятие окончательного решения за начальниками отделов. В некоторых фирмах отдел кадров разрабатывает процедуры, готовит детальные формы для оценивания и заставляет остальные отделы использовать их.

Отдел кадров отвечает также за обучение тестирующих и применение системы оценки, особенно относительно соответствия используемых форм и критериев трудовому законодательству, гражданским правам человека.

Этапы оценки

Процесс оценивания состоит из трех этапов: определения работы, оценивания исполнения и осуществления обратной связи. *Определить работу* означает согласовать с подчиненным его обязанности и нормы работы. *При оценивании исполнения* сравнивают исполнение обязанностей подчиненным с нормами, установленными на первом этапе. Завершается процедура несколькими заседаниями с *обратной связью*, во время которых обсуждаются вопросы исполнения обязанностей подчиненным, его достижения и планируется дальнейшее развитие.

Проблемы, возникающие при оценивании исполнения

Некоторые оценки не удаются, поскольку подчиненные не были своевременно осведомлены о критериях надлежащего исполнения обязанностей. Другие не достигли успеха из-за несовершенных форм или процедур и субъективной фактической оценки исполнения обязанностей; например, снисходительный тестирующий может поставить всем подчиненным рейтинг “отлично”, хотя на самом деле это не соответ-

ствует действительности. Некоторые проблемы могут возникнуть во время заседаний-интервью с обратной связью, например, из-за плохой коммуникации. Эти и другие проблемы рассмотрим далее.

Как избежать проблем оценивания

Существует как минимум три способа уменьшить влияние проблем оценивания. Во-первых, следует уяснить проблему, и это поможет избежать ее.

Во-вторых, необходимо выбрать правильный метод оценки с учетом их преимуществ и недостатков.

В-третьих, нужно обучить тестирующего. В типичной программе обучения тестирующим показывают видеозапись представленных работ и просят их проранжировать работников. Рейтинги, проставленные каждым участником, заносят в таблицу и затем анализируют ошибки. Например, если обучаемый проранжировал работника по всем критериям (например, качество, количество и т. д.) одинаково, обучающий должен пояснить, что произошел эффект “ореола”. Обычно обучающий сначала проставляет правильные рейтинги, а затем иллюстрирует допущенные участниками рейтинговые ошибки. В соответствии с одним исследованием обучение с помощью компьютера улучшило способность менеджеров проводить со своими подчиненными дискуссию по оценке исполнения обязанностей.

Но обучение тестирующего — не панацея от необъективности оценки. Оно, например, не помогает снизить рейтинговые ошибки или увеличить точность оценок, так как относительно практики некоторые факторы, включая давление профсоюза, текучесть кадров, временные ограничения и т. д., могут быть более важны, чем обучение. Это означает, что объективация оценок и последствий их использования заключается не только в обучении, но и в снижении влияния внешних факторов и временных ограничений.

Объясните, какого исполнения вы ожидаете

Описание работы часто не дает полного представления о том, чего менеджер ожидает от подчиненного. Это происходит из-за того, что многие могут выполнять несколько работ, а не одну специфическую. Например, все менеджеры по продажам на фирме могут иметь одинаковое описание работы, хотя у их руководителя могут быть специфические идеи, относящиеся к каждому из них. Например, описание работы менеджера может содержать такие обязан-

ности: наблюдать за сбытом, отвечать за все фазы маркетинга товара подразделения и т. д. Однако, возможно, руководитель хочет, чтобы менеджер по продажам ежегодно продавал товара на сумму не менее 600 тыс. грн, управляя двумя огромными счетами подразделений; поддерживал сбыт на высоком уровне; не допускал покупателей к высшему руководству.

В этом случае полезно установить измеряемые нормы для каждой обязанности. Деятельность, связанная с личными продажами, может измеряться количеством продаж (в гривнях), которые менеджер осуществляет лично; поддержание сбыта на высоком уровне — относительно товарооборота, а показатель “не подпускать покупателей к высшему руководству” — на основании жалоб покупателей, достигших высшего руководства, с ежегодной нормой не более 10 жалоб.

Проблемы могут возникнуть на любой стадии процесса оценивания. Приведем основные из них, которых следует избегать при оценивании.

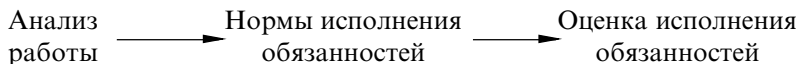
1. **Недостаточность норм.** Без норм невозможно объективно оценить результаты, возможны только субъективные предположения и догадки.
2. **Неуместность или субъективность норм.** Нормы устанавливаются на основе анализа производительности, чтобы отслеживать отношение к работе.
3. **Нереальность норм.** Нормы — это цели с мотивационным потенциалом. Тот, кто разумен и требователен, имеет наибольший мотивационный потенциал.
4. **Плохое измерение обязанностей.** Для объективного сравнения результатов деятельности требуются измеримые нормы, с помощью которых можно количественно оценить интенсивность труда (например, 10 отказов из 1000, или 10 продаж на 100 телефонных звонков, или в процентах при измерении степени законченности проекта).
5. **Ошибки в рейтингах.** Включают пристрастие или предубеждение в оценке, эффект “ореола”, постоянную ошибку, общую тенденцию и страх конфронтации.
6. **Плохая обратная связь с работающим.** Нормы и рейтинги должны быть доведены до сведения работника для того, чтобы оценка исполнения обязанностей была эффективной.
7. **Негативная коммуникация.** Процессу оценивания мешает негативная коммуникация, например негибкость, оборонительная позиция и неразвивающийся подход.

8. **Неиспользование оценок.** Если в процессе принятия решений по персоналу и его развитию оценки не используются, это сводит на нет первичную цель оценивания. Применение комплексного взвешенного критерия и частые оценки также порождают проблемы.

Процедура защиты работников от неадекватной оценки

Некоторые эксперты считают, что процесс разработки методик оценивания исполнения обязанностей должен строго соответствовать директивам относительно разработки любых тестов; однако сейчас многие выступают против этого. Надлежащая защита работников от неадекватной оценки может быть обеспечена такими процедурами.

1. Проанализируйте работу для выяснения характеристик, необходимых для успешного исполнения обязанностей (например, своевременное завершение проекта). Графически это выглядит так:



2. Объедините эти характеристики в рейтинговый инструмент. (Заметим, что тогда как в профессиональной литературе рекомендуются рейтинговые инструменты, привязанные к специфике поведения на работе, суды принимают менее сложные методы, такие как графическая шкала оценивания.)
3. Убедитесь, что определенные нормы исполнения обязанностей доведены до всех тестирующих и тестируемых.
4. Используйте четко определенные индивидуальные множества исполнения обязанностей (например, количество или качество).
5. При использовании графических шкал оценивания избегайте абстрактных характеристик (например, лояльность, честность), если они не были определены в терминах поведения, поддающегося наблюдению.
6. Используйте субъективные рейтинги тестирующих только как один из компонентов общего процесса оценки.
7. Обучайте тестирующих аккуратно пользоваться рейтинговыми инструментами. В этом случае помогут инструкции по применению норм оценки исполнения обязанностей (“выдающееся” и т. д.) при высказывании суждений.
8. Предоставьте тестирующим возможность ежедневно реально контактировать с оцениваемыми работниками.

9. Если возможно, должно быть более одного тестирующего для независимого оценивания. Это поможет избежать индивидуальных ошибок и эффекта “ореола”.
10. Применяйте формальные апелляционные механизмы и пересматривайте рейтинги на высшем уровне руководства.
11. Документируйте оценки и результаты их обсуждения.

Последний пункт наиболее интересен в связи с тем, что редко выполняется. Приведем пример.

Наиболее типичной и часто применяемой является оценка исполнения обязанностей. Однако, как правило, документально это никак не фиксируется. Единственным документом, отражающим фактическое исполнение обязанностей подчиненными, является характеристика сотрудника руководителем, предоставляемая для аттестации. Однако приведенные в ней абстрактные формулировки отражают лишь общее (визуальное) мнение руководителя о подчиненном, к тому же с элементами субъективизма.

Методика документирования оценки исполнения обязанностей и план их улучшения как реакция на полученную оценку после ее обсуждения приведены в формах 3.1 и 3.2.

Оценка руководящих кадров производится по двум направлениям — относительно результатов деятельности руководимых ими коллективов и качеств, присущих руководителям.

Анализ публикаций относительно наличия, количества, важности и группирования необходимых руководителю качеств позволяет сделать следующие выводы.

1. В настоящее время не существует единой общепризнанной методики оценки руководящих работников и единого мнения о группировании качеств, их названиях и содержании.
2. Существуют качества, важность которых отмечается во многих работах (компетентность, организаторские способности, умение создать творческий климат и атмосферу целеустремленности в коллективе, умение работать с людьми и др.).
3. Количество требований (критериев оценки) к работникам, которые выражаются через качества или их группы, должно быть ограничено, так как из-за психических возможностей экспертов увеличение количества качеств не приводит к большей достоверности.

Нельзя механически использовать факторы и качества, установленные для работников одной какой-либо отрасли, должности или региона страны, при оценивании работников другой отрасли.

Оценка исполнения обязанностей

Ф. И. О. _____
Должность _____
Дата _____
ЦЕЛИ _____
ЭТАПЫ ПРОЦЕССА
<p>А. Факторы исполнения обязанностей и умения. Навыки, которые требуются от большинства работников для исполнения их обязанностей, определите с помощью таких рейтингов: С — сильный; У — удовлетворительный; НУ — необходимо улучшение; Н — неприемлемый.</p> <p>В конце этой формы оставлено место для записи факторов исполнения обязанностей и умений, которые Вы считаете важными и которых нет в этой форме. Однако не следует добавлять персональные характеристики, не влияющие на исполнение обязанностей.</p>
<p>Б. Анализ исполнения обязанностей и примеры. Этот раздел необходим для подкрепления Ваших суждений специфическими примерами исполнения обязанностей (что работник сделал или сказал после завершения задачи или проекта, если это относится к факторам исполнения обязанностей).</p>
<p>В. План улучшения обязанностей. Необходимо перечислить действия, помогающие работнику улучшить исполнение обязанностей. Предполагается, что тестирующий и подчиненный разрабатывают этот план совместно во время дискуссии. Эти действия должны касаться деятельности, задач, обучения, расширения обязанностей и т. д., чтобы работник мог развить необходимые умения. В плане улучшения необходимо также указать ответственно за каждый шаг, расписание и процесс обратной связи.</p>
<p>Г. Обсуждение с работником. Рейтинг исполнения обязанностей и анализ каждого фактора или умения нужно обсудить с работником. Принципиальным аспектом этой встречи должно быть решение проблем, т. е. побуждение работника подумать о возможных причинах недостатка в знаниях и навыках и генерирование идей о том, как улучшить исполнение обязанностей. Тестирующий и работник должны определить причины каждого недостатка, а затем совместно разработать и согласовать логический способ их устранения. План улучшения должен быть реалистичным</p>

* Эта форма и процесс разработаны в помощь тестирующему, который анализирует исполнение обязанностей подчиненным, т. е. индивидуальные навыки и знания, используемые при выполнении работы. Первичная цель этого анализа и последующих дискуссий с работающими — помочь подчиненным повысить их профессиональный уровень.

План улучшения исполнения обязанностей

Фактор исполнения обязанностей и навыки обязанностей	Анализ исполнения обязанностей и примеры	План улучшения исполнения обязанностей
ПЛАНИРОВАНИЕ — прогнозирование, постановка целей, разработка стратегий и способов действия, составление бюджета, расписаний, программ и общих процедур		
ОРГАНИЗАЦИЯ — группирование деятельности для достижения результатов, делегирование полномочий, укомплектовка штата и использование доступных ресурсов		
РУКОВОДСТВО — способность руководить и наблюдать, усиливать процесс мотивации, коммуникации и лидерства		
КОНТРОЛЬ — разработка норм исполнения обязанностей. Измерение результатов и применение корректирующих действий		
РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА — оценка исполнения обязанностей и потенциала, обеспечение обучения и развития, инструктирование, рекомендации и решение проблем персонала		
АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ — определение подходящих данных, разграничение важных и менее важных факторов, определение взаимоотношений и нахождение практических решений		
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ — оценка и быстрый, правильный выбор из альтернативных способов действий		
ОТНОШЕНИЕ К ПЕРСОНАЛУ — эффективность в отношении с другими на всех организационных уровнях, чуткость к нуждам других		
КОММУНИКАЦИЯ — способность выразить идеи в ясной и убедительной форме, умение выслушать, найти объяснение другой точке зрения		
РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ — поддержка и осуществление целей утвержденного плана действий для меньшинств и женщин		
ЗНАНИЕ РАБОТЫ — понимание функциональных компонентов собственной работы, а также знание связей работы с другими областями; знание специализированных и технических сторон работы		
БЕЗОПАСНОСТЬ И ЗДОРОВЬЕ — активная поддержка и поощрение принципов “безопасности и здоровья корпорации”, разработка реалистичных целей		

На кафедре строительства Института повышения квалификации специалистов народного хозяйства (г. Харьков) исследовали контингент линейных руководителей строительных организаций. В результате были выделены и сгруппированы важнейшие качества линейных руководителей, определена приоритетность качеств, степень их проявлений у эталонного (идеального) работника. Эти качества сравнивались с качествами конкретного среднего работника, занимающего эту должность. Анкетированием было охвачено 20 % линейных руководителей, используемых в качестве экспертов, что указывает на репрезентативность полученных данных.

Задачу подбора качеств, характерных для руководителей отдельных должностей, упростили данные анализа должностных инструкций, профессионально-квалификационных моделей, выполняемых неформальных обязанностей:

- для всех ступеней линейных руководителей строительных организаций (мастеров, прорабов) основные задачи одинаковы (выполнение плановых заданий и ввод объектов в эксплуатацию);
- должностные обязанности различаются не столько содержанием, сколько сферой действия;
- линейным руководителям необходимы более разнообразные, но менее глубокие знания, нежели функциональным работникам, которые должны иметь глубокие знания в узкой области. Линейные руководители высшей ступени управления должны иметь больший объем знаний в области экономики, управления, социологии, психологии, педагогики, права; руководители низшей ступени — в сфере техники и технологии конкретной специальности, в частности относительно стройматериалов, нормативов оплаты труда и расходования ресурсов, техники безопасности, противопожарной безопасности и т. п. (этот вывод совпадает с данными французского теоретика управления А. Файоля);
- линейные руководители различаются классом сложности решаемых задач.

Эти выводы указывают на то, что для подбора и группирования качеств, характерных для руководителей строительных организаций разных ступеней управления, может применяться единый список, хотя они различаются по приоритетности.

Учитывая изложенное, качества линейных руководителей предполагается группировать по следующим показателям: компетентности, о которой свидетельствуют образование (наличие необходимых знаний); стаж работы по специальности (общий и в конкрет-

ной организации); нравственности; творческим способностям (активности); организаторским способностям; дисциплинированности; умению работать с людьми; принципиальности; состоянию здоровья, которое, по мнению экспертов, имеет большое значение при работе под открытым небом, в любую погоду, в любое время года и суток. Другие группы качеств, по мнению экспертов, имеют меньшее значение.

Для того чтобы можно было использовать приведенную группировку, предварительно рассмотрим качества, составляющие группу.

Образование. Для выполнения должностных обязанностей работнику необходимы различные знания: общие и специальные (технические, технологические, экономические, политические, управленческие, организаторские, правовые и др.). Кроме того, линейный руководитель должен иметь знания в области социологии и психологии, разбираться в коммерческих вопросах, иметь высокий культурный уровень, широкий кругозор и т. п. Достигается это специальной и общей подготовкой, самоподготовкой и активным участием в различных областях общественной жизни.

Стаж работы по специальности характеризует степень практического применения знаний. Линейный руководитель на практике решает различные вопросы, учится на ошибках, усваивает опыт других. В процессе труда проявляются его способности, закаливается характер. Выполняя служебные обязанности, он становится формальным лидером коллектива работников. На практике он усваивает свои права и обязанности, сферы решаемых вопросов, определяет свое место в общей системе управления. При этом проявляются пробелы в знаниях, возникает необходимость в их пополнении. Кроме того, линейный руководитель усваивает формы и сроки отчетности, учится писать служебные письма и документы, выступать перед рабочими и другими руководителями.

Стаж работы в организации. Каждый работник должен “войти в коллектив”, т. е. адаптироваться, приспособиться к местным условиям. Он должен знать подчиненных и руководителей, основные черты их характера и уровень трудовой квалификации, а также положение дел на месте, уровень принятых требований, практическую систему организации работы при решении вопросов местного характера, возможности организации, ее основные фонды и их состояние, районные условия, традиции и т. д. Успешная работа в организации создает предпосылки для продвижения по службе.

Организаторские способности линейного руководителя проявляются через организационный труд, без которого не может функцио-

нировать производство. Это относится к административно-организационной и инженерно-организаторской деятельности. Такие способности проявляются, во-первых, в организации и планировании личной работы; во-вторых, в организации подчиненных, эффективном использовании их труда, их материальной и моральной заинтересованности в его результатах. Руководитель должен не терять способности управлять и практически организовывать работу в непредвиденных ситуациях, уметь организовать напряженную работу подчиненных и обеспечить ее, когда по непредвиденным причинам рушатся намеченные планы.

Для решения второй проблемы — выбора способа оценки качеств и определения их относительной важности — можно использовать бланк оценочных характеристик претендентов на должность руководителя (форма 3.3).

Необходимо отметить, что для получения более сравнимых результатов критерии оценки были частично формализованы. Это относится к образованию, где аттестуемого можно оценивать как по образованию (отсутствие специального образования — 1 балл, незаконченное среднее — 2 балла, среднее специальное — 3 балла, незаконченное высшее — 4 балла, высшее — 5 баллов), так и по наличию специальных знаний; стажу работы по специальности (до одного года — 1 балл, 1–3 года — 2 балла, 3–5 лет — 3 балла, 5–10 лет — 4 балла, более 10 лет — 5 баллов); состоянию здоровья (страдает хроническим заболеванием, мешающим выполнять должностные обязанности — 1 балл, состояние здоровья удовлетворительное, иногда болеет простудными заболеваниями — 3 балла, практически не болеет — 5 баллов).

Другие качества можно оценивать двумя способами: с помощью оценки всех групп качеств с использованием знаний и опыта экспертов, их мнения о развитости этих качеств у аттестуемого или оценки каждого качества (способности), входящего в обобщенную группу, и определения средних арифметических значений для группы. Для совершенствования этого способа рекомендуется применять формулы, приведенные в специальной литературе. Использование интегрального коэффициента для аттестации работников (практикуемое в некоторых случаях) вызывает сомнение из-за неоднозначности некоторых факторов, влияющих на результаты, что может привести к искажению окончательных результатов. В данном случае из-за трудоемкости расчетов необходимо применять ЭВМ с соответствующими программами.

**Бланк оценочных характеристик претендентов
на должность руководителя**

Эксперт: _____

Качества	Приоритет		Оценки претендента			Примечание
	Ранг	Удельный вес	1	2	3	
1	2	3	4	5	6	7
Профессиональные Опыт (стаж работы) Уровень образования Экономические знания Юридические знания Психологические знания Маркетинг-знания Уровень специальных знаний						
Организационные Умение подбирать персонал и работать с людьми Умение принимать решения Умение доводить дело до конца Предприимчивость						
Личностные Принципиальность Самокритика и объективность Личное обаяние Аккуратность Трудолюбие Ответственность						
Общие Уровень мышления Политический кругозор Возраст Общая культура и эрудиция Стремление к инновациям						

1	2	3	4	5	6	7
Психофизические						
Психическая устойчивость						
Уровень физического здоровья						
Чувство юмора						
Интуиция						

Примечание. Система оценки — **пятибалльная**:

“отлично” (5 баллов)	— обладает качеством всегда, в том числе в экстремальных ситуациях;
“хорошо” (4 балла)	— обладает качеством в нормальных условиях;
“удовлетворительно” (3 балла)	— в нормальных условиях может реализоваться со сбоями (отклонениями);
“неудовлетворительно” (2 балла)	— в нормальных условиях реализуется редко;
“плохо” (1 балл)	— не реализуется.

Для оценивания качеств работника должно привлекаться не менее шести экспертов: по два с каждой ступени управления (на ступень выше, ниже и того же уровня).

Предлагаемый метод проведения аттестации линейных руководителей строительных организаций сравнительно прост и не трудоемок. С его помощью можно получить обоснованные данные о кадрах управления и вести с ними целенаправленную работу.

Результаты оценки работников [49]

Результатом оценки являются выводы о возможности назначения работников на должность, о соответствии их занимаемым должностям, о необходимости их перемещения, об уровне оплаты труда, о стимулировании, о наложении санкций, о необходимости переподготовки либо повышения квалификации. Количественные показатели оценки позволяют установить определенные параметры для решения таких вопросов: уровень занимаемых должностей и оплаты труда должен соответствовать уровню показателей деловой оценки работников; при стимулировании должен учитываться деловой уровень работников; снижение показателей оценки должно быть сигналом о необходимости повышения квалификации или переподготовки работников, или (в некоторых случаях) наложения на них санкций.

По мере увеличения показателей оценки работников может ставиться вопрос о продвижении их в должности, повышении их должностных окладов, установлении квалификации и персональных надбавок к окладам. Работники, имеющие низкий уровень деловых качеств, могут также понижаться в должности до следующей аттестации.

Подбор и расстановка кадров — не личное дело руководителей. Своевременное продвижение кадров имеет исключительно большое значение не только для укомплектования всех участков управления производством, но и для удовлетворенности управленческого персонала своим трудом, а соответственно и улучшения им своей работы. Если отсутствует рост, возникает ощущение неудовлетворенности, появляются застой, косность, а то и попятное движение.

Но личные впечатления работников отделов персонала, как и многих руководителей, не всегда могут служить гарантией точного определения момента “созревания”, а значит, и правильного распределения работников по должностям. Применение количественных методов оценивания позволяет установить нормативные показатели оценки по каждому уровню должностей.

Переход к четким показателям оценки способствует также рациональной организации систем оплаты труда, материального и морального стимулирования работников.

Каждому уровню должностей должен соответствовать определенный нормативный уровень деловых качеств работников, выраженный в виде каких-то количественных показателей и ограниченный минимальным и максимальным переделами, т. е. “вилкам” уровней качеств должны соответствовать “вилки” должностных окладов. Только такой подход может обеспечить объективную основу для подбора, расстановки и оплаты труда работников, занятых в сфере управления производством.

Ранговые оценки персонала и оценивающие интервью

Как работодатели оценивают исполнение обязанностей? Какие методы они для этого используют? Обзор текущей практики позволил выявить следующее.

Почти все компании, где проводились исследования, используют формальные программы оценивания. Такие программы имеют около 93 % малых фирм (до 500 работников) и 97 % больших компаний.

Рейтинговые шкалы — наиболее распространенный метод оценивания. Около 62 % малых фирм используют рейтинговые шкалы,

20 — обзоры и 19 % — МВО*. Среди больших компаний 51 % используют рейтинговые шкалы, немногим более 23 — обзоры и около 17 % — МВО.

Однако тем, кто обычно проводит оценивание с помощью рейтингов, требуются повествовательные комментарии относительно оценки справедливости рейтингов, описания сильных и слабых сторон работников и документации планов развития. Тем, кто обычно использует в качестве основного метода оценки обзоры (эссе), необходим общий количественный рейтинг исполнения обязанностей, чтобы облегчить сравнение качеств работников для принятия решений по компенсациям. Отметим, что непосредственный начальник осуществляет 92 % оценок тестирующего в 74 % проанализированных организаций [41]. Только около 7 % организаций используют самооценки на всех стадиях общего процесса оценивания. Фактически 99 % работников информируют о результатах оценок. Около 77 % имеют шанс прокомментировать в письменной форме свои оценки. В 69 % компаний оценивание проводится ежегодно; 82 % работодателей снабжают тестирующих инструкциями и 60 % обеспечивают обучение перед тестированием.

Еще до проведения оценивания следует убедиться, что работник знал, чего от него требуют. Другими словами, руководитель должен спросить себя: “Чего я действительно ожидаю от этого человека?”, — а тот должен знать критерии, по которым его оценивают.

Рассмотрим несколько методов оценки исполнения обязанностей, включая графические шкалы оценивания, метод альтернативного ранжирования, метод принудительного распределения, МВО (оценку по уровню достижения целей), BARS (рейтинговую оценку, привязанную к поведению) и метод критических случаев. Каждый из этих методов имеет преимущества и недостатки. Проблем при оценивании можно избежать, не включая неясные нормы, эффект “ореола”, центральную тенденцию, мягкость, строгость или предубежденность.

Многие подчиненные, возможно, хотят знать конкретные примеры и определения, показывающие, почему они были проранжированы высоко или низко, и поэтому может быть полезна запись критических случаев. Этот подход успешно применяют для определения специфических примеров хорошего или плохого исполнения обязанностей в терминах определенной деятельности, ожидаемой от подчиненного. Даже если фирма требует резюмировать оценку в

* МВО — оценка по уровню достижения целей.

форме, подобной графической шкале оценивания, которая содержит перечень критических случаев, это может быть полезно при обсуждении оценки с подчиненным.

Важно, чтобы подчиненный считал оценку справедливой. Поэтому руководитель должен оценивать то, как подчиненный исполняет свои обязанности. При этом следует убедиться, что обязанности подчиненного знают и руководитель и подчиненный. Наконец, руководитель должен попросить подчиненного помочь сформулировать план устранения слабых мест в исполнении его обязанностей.

Оценивание исполнения обязанностей играет важную роль в усилении мотивации на работе. Людям нужна обратная связь, отражающая их работу. Если исполнение обязанностей не соответствует норме, обсуждение по этой оценке покажет недостатки в деятельности подчиненного, после чего можно составить план для исправления недостатков в исполнении его обязанностей.

Графическая шкала оценивания является наиболее простым и популярным методом аттестации. Типичная рейтинговая шкала оценивания приведена в форме 3.4. Она отображает характеристики (количественные и качественные), каждой из которых соответствует уровень исполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). В свою очередь, каждый рейтинг выражен в указанных на шкале числовых значениях, которые затем суммируются.

Вместо того чтобы оценивать все общие характеристики или факторы (например, качество и количество), многие фирмы выделяют лишь некоторые из них (самые главные). Пример оценки должности секретаря управляющего, в которой отдано предпочтение пяти обязанностям из описания работы, приведен в форме 3.5. Рейтинг каждой из обязанностей выражен в процентах. Предусмотрено также место для комментариев и оценки общего исполнения обязанностей, таких как своевременный доклад о проделанной работе и соблюдение правил работы.

Метод альтернативного ранжирования предусматривает ранжирование от лучшего к худшему по некоторым характеристикам. Поскольку легче различить лучших и худших работников, нежели проранжировать их, этот метод очень популярен. Сначала выписывают фамилии всех подчиненных, которых необходимо оценить, вычеркивают тех, которых недостаточно хорошо знаете, а затем по форме 3.6 обозначают наилучшего и наихудшего работника по измеренным характеристикам. Далее выбирают следующего наилучшего и наихудшего до тех пор, пока не будут проранжированы все.

Метод попарного сравнения наиболее эффективен при аттестации. По каждой характеристике (количество выполненной работы, ее качество и т. д.) сотрудника сравнивают с другим, работающим с ним в паре.

Предположим, необходимо оценить пять служащих методом попарного сравнения. Для этого составляют таблицу возможных пар работников по каждой характеристике (форма 3.7). Затем указывают (с помощью “+” и “-”), какой из работников лучше или хуже работает. Далее суммируют количество плюсов для каждого сотрудника. Например, из формы 3.7 видно, что у Марии наивысший рейтинг за качество работы, а у Арта — за творчество.

Форма 3.4

Рейтинговая шкала оценивания

Аттестация

Ф. И. О. работника _____ Должность _____

Отдел _____ Номер платежной ведомости _____

Причина аттестации:

Годовая _____ Неудовлетворительное исполнение обязанностей _____

Продвижение _____ Заслуги _____ Конец испытательного срока _____

Другое _____

Дата вступления в должность _____

Дата последней аттестации _____

Дата текущей аттестации _____

Инструкция: Тщательно оцените исполнение обязанностей работником относительно текущих требований работы. Проставьте рейтинг, указав оценки обязанностей. Обозначьте НД, если нет данных. Определите значения по шкале и укажите их в соответствующем квадратике. Значения будут суммироваться и усредняться для определения общего балла.

Определение рейтинга

О (отлично) — отличное исполнение обязанностей во всех областях. Намного лучше других.

ОХ (очень хорошо) — результаты явно превышают многие требования, относящиеся к должности. Исполнение обязанностей на высшем уровне и постоянно.

Х (хорошо) — достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей.

НУ (необходимо улучшение) — неполное исполнение обязанностей в некоторых областях. Необходимо улучшение.

Н (неудовлетворительное) — в целом результаты неудовлетворительные. Необходимо срочное улучшение. Невозможно никакое повышение по заслугам.

НД (не аттестован) — нет данных. Отвечает нормам исполнения обязанностей.

Общий фактор	Рейтинг	Шкала баллов	Выбранный показатель	Комментарии
1. Качество — аккуратность, тщательность и приемлемость выполненной работы	О ОХ Х НУ Н	100–90 90–80 80–70 70–60 Менее 60	Значение	
2. Производительность — объем и эффективность работы, выполненной в некоторый период времени	О ОХ Х НУ Н	100–90 90–80 80–70 70–60 Менее 60	Значение	
3. Знание работы — практические навыки, знания и информация, используемая в работе	О ОХ Х НУ Н	100–90 90–80 80–70 70–60 Менее 60	Значение	
4. Надежность — насколько можно положиться на этого работника после завершения задачи	О ОХ Х НУ Н	100–90 90–80 80–70 70–60 Менее 60	Значение	
5. Пригодность — степень пунктуальности, соблюдения предписанного режима работы, перерывов на обед и перекуров; общая посещаемость	О ОХ Х НУ Н	100–90 90–80 80–70 70–60 Менее 60	Значение	
6. Независимость — часть работы, выполненной с поверхностным контролем или без контроля	О ОХ Х НУ Н	100–90 90–80 80–70 70–60 Менее 60	Значение	

Аттестационная форма

Часть I		
Ф. И. О. _____	<p>Ключ к рейтинговой шкале</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не отвечает требованиям работы. 2. В целом отвечает требованиям работы. 3. Полностью отвечает требованиям работы. 4. Отвечает требованиям работы с отличием. 5. Превышает требования к работе 	
Должность _____		
Период аттестации с _____ по _____		
Тестирующий _____		
Должность тестирующего _____		
Отдел _____		
Часть II. Шкалы рейтингов для спектра задач		
<p>Должность: Секретарь управляющего Обязанности и ответственность</p>		
А. Машинопись и стенография	30 %	Рейтинг 1 2 3 4 5
<p>Аккуратное печатание в соответствующем формате со скоростью 60 слов в минуту из различных источников, включая набор под диктовку, с диктофона, стенографированных записей или записей обычного формата; расшифровка стенографированных записей для генерального менеджера; расшифровка стенографированных протоколов заседаний; набор записок, повесток дня, расписаний и другого внутреннего материала; печатание обзоров для торговых ассоциаций; составление и набор действующих отчетов и других отчетов, включая тексты и таблицы; набор копий для журналов и газет по торговле; составление и набор писем, меморандумов, копий и других документов в соответствии с обязанностями или по требованию</p>		Комментарии
Б. Прием	25 %	Рейтинг 1 2 3 4 5
<p>Учет первоначальных контактов (персонально или по телефону) и помощь звонящим и посетителям: ответы на телефонные звонки, прием сообщений. Обеспечение информацией и перераспределение звонков соответствующим лицам; приветствие посетителей, обеспечение информацией или направление в соответствующий отдел или к отдельным лицам; выполнение роли хозяйки; умение обращаться с автоматизированной службой ответов; поддержание связи со звонящими и посетителями</p>		Комментарии

В. Составление расписаний	20 %	Рейтинг 1 2 3 4 5
Эффективная работа с календарем, включая организацию встреч, совещаний, поездок и подобных мероприятий; ведение календаря и назначение встреч для генерального менеджера, членов совета директоров и сотрудников штата; подготовка просьб о возмещении расходов, связанных с деловыми поездками; помощь в организации ежегодных собраний; организация обучающих собраний для работников фирмы, включая выбор помещений, перерывы на кофе и необходимое питание; составление графика использования организационных средств; расписание, организация поездок и оплаты для консультантов и приезжих		Комментарии
Г. Управление файлами и записями	15 %	Рейтинг 1 2 3 4 5
Создание и поддержание соответствующих файловых систем, правильное расположение и поиск необходимого материала по требованию; разработка плана файловых систем свободных мест и для корреспонденции, протоколов, отчетов, инструкций и относящегося к ним материала; помещение материала в соответствующее место в файле; поиск и извлечение материала из файлов; отбор, запись в файлы и перемещение материала в нужный “отсек” или при необходимости его уничтожение; ведение и хранение необходимых записей; организация удобного для использования формата данных из файла поиска		Комментарии
Д. Общие офисные услуги	10 %	Рейтинг 1 2 3 4 5
Выполнение необходимых обязанностей в офисе в соответствии с существующей практикой и предписанными процедурами; передача почты, чтение и отправление почты; прием и распределение входящей почты; копирование документов; поддержание небольшого фонда наличных денег; подборка из газет и журналов статей, относящихся к организации, составление бюллетеней совета директоров; выполнение других обязанностей		Комментарии
Часть III. Аттестационная форма		
Является ли служащий на работу вовремя, остается ли на рабочем месте в соответствии с требованиями к работе? — Да — Нет Если нет, пожалуйста, объясните		
Следует ли служащий инструкциям и соблюдает ли правила работы? — Да — Нет Если нет, пожалуйста, объясните		

Сотрудник действует самостоятельно или сотрудничает с коллегами?	
— Да — Нет Если нет, пожалуйста, объясните	
Опишите все необходимые действия, которые могут улучшить процесс исполнения обязанностей работником	
Резюмируйте общее исполнение обязанностей работником	
Часть IV. Подписи	
Этот отчет основан на моем изучении и знании сотрудника и его работы	Моя подпись означает, что я ознакомился с этой оценкой. Это не означает, что я согласен с результатами
Тестирующий	
Дата	
Рецензент	
Дата	
	Работник
	Дата

Альтернативная шкала ранжирования

Характеристика

Для измеряемой характеристики выпишите фамилии всех подчиненных, которых вы хотите проранжировать. Укажите Ф. И. О. работника с наивысшим рейтингом в строке 1, а с наинизшим рейтингом — в строке 20. Затем запишите Ф. И. О. следующего наилучшего работника в строку 2, наихудшего — в строку 19 и т. д. Продолжайте, пока не будут заполнены все строки.

Работник с наивысшим рейтингом

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. _____ | 11. _____ |
| 2. _____ | 12. _____ |
| 3. _____ | 13. _____ |
| 4. _____ | 14. _____ |
| 5. _____ | 15. _____ |
| 6. _____ | 16. _____ |
| 7. _____ | 17. _____ |
| 8. _____ | 18. _____ |
| 9. _____ | 19. _____ |
| 10. _____ | 20. _____ |

Работник с наинизшим рейтингом

Ранжирование методом попарного сравнения

Характеристика											
“Качество работы”						“Творчество”					
Ранжируемый работник											
В сравнении с	А Арт	В Мария	С Чак	Д Диана	Е Хосе	В сравнении с	А Арт	В Мария	С Чак	Д Диана	Е Хосе
А Арт		+	+	-	-	А Арт		-	-	-	-
В Мария	-		-	-	-	В Мария	+		-	+	+
С Чак	-	+		+	-	С Чак	+	+		-	+
Д Диана	+	+	-		+	Д Диана	+	-	+		-
Е Хосе	+	+	+	-		Е Хосе	+	-	-	+	
Наивысший рейтинг — у Марии						Наивысший рейтинг — у Арта					

Метод принудительного распределения подобен сортировке по кривой. В соответствии с этим методом устанавливают проценты ранжируемых для каждой категории исполнения обязанностей. Например, можно так распределить работников по качеству исполнения ими обязанностей:

- 15 % — отличное;
- 20 % — выше среднего;
- 30 % — среднее;
- 20 % — ниже среднего;
- 15 % — плохое.

На практике это означает выписать фамилии каждого работника на отдельной индексной карточке. Затем для каждой оцениваемой характеристики (качество работы, творчество и т. д.) необходимо отметить в карточке одну из соответствующих категорий исполнения обязанностей.

Метод критических случаев. Суть этого метода состоит в том, что тестирующий постоянно записывает удачные или нежелательные примеры (случаи) исполнения обязанностей каждым подчиненным, затем каждые 6 месяцев обсуждает их с ними.

Этот метод часто используют в дополнение к методу ранжирования, поскольку он предоставляет неопровержимые факты, необ-

Примеры критических случаев для менеджера цеха завода

Обязанность	Цели	Критические случаи
Планирование производства завода	Полное использование персонала и оборудования на заводе; заказы должны быть получены вовремя	Ввел новую систему планирования производства; в прошлом месяце уменьшил количество выполненных с опозданием заказов на 10 %; в прошлом месяце увеличил использование машин на заводе на 20 %
Наблюдение за приобретением сырья и материалов и управление инвентарем	Минимизация затрат на товарно-материальные ценности, поддержание адекватного уровня поставок, находящихся в его распоряжении	В прошлом месяце допустил увеличение затрат на хранение товарно-материальных ценностей на 15 %; заказал лишние части “А” и “В” на 20 %; недоказал частей “С” на 30 %
Наблюдение за содержанием и эксплуатацией оборудования	Работа без сбоев несмотря на поломки оборудования	Ввел новую профилактическую систему содержания и эксплуатации оборудования на заводе; предотвратил поломку машины, обнаружив неисправную часть

ходимые для объяснения оценки. Ведение текущего перечня критических случаев помогает устранить любые недостатки в исполнении обязанностей подчиненными.

Можно приспособить метод критических случаев к специфическим требованиям к работе, запланированным для подчиненных в начале года. Так, в примере, приведенном в табл. 3.3, одна из обязанностей менеджера — наблюдать за производством и минимизировать затраты на хранение товарно-материальных ценностей. Как критический рассматривается случай, когда менеджер допустил увеличение затрат на хранение товарно-материальных ценностей на 15 %. Этот факт является предметом для разговора об улучшении исполнения им обязанностей в будущем.

Повествовательные формы. Некоторые фирмы для оценки персонала используют повествовательные формы, например План улучшения исполнения обязанностей для оценки прогрессивности и развития ее внештатных сотрудников. Тестирующего могут попросить проранжировать исполнение обязанностей работников в рамках норм и представить критические примеры и план улучшения, позво-

ляющий выполнять или перевыполнять установленные нормы. После этого организуют дискуссию по оценке исполнения обязанностей и рассматривают способы решения проблем.

Рейтинговые шкалы, привязанные к поведению (BARS). Обладают преимуществами методов критических случаев и рейтингов. Сторонники применения этого метода утверждают, что он обеспечивает более справедливую оценку, нежели другие упомянутые нами методы.

Разработка шкал BARS предполагает пять этапов.

1. *Формирование критических случаев.* Группу людей, знающих работу, которую необходимо оценить (работодателей или тестирующих), просят описать специфические ситуации (критические случаи) эффективного и неэффективного исполнения обязанностей.
2. *Определение объема исполнения обязанностей.* Критические случаи объединяют в небольшие группы, например по 5 или 10 измерений. Каждой группе дается определение.
3. *Перераспределение случаев.* Вторая группа людей, которые также знают работу, перераспределяет первичные критические случаи. Им предлагают определить кластеры и критические случаи и просят отнести каждый случай к определенному кластеру, который, по их мнению, лучше подходит. Обычно критический случай сохраняется в списке, если некоторая часть людей (50–80 %) из второй группы относит его к тому же кластеру, что и первая группа.
4. *Шкала случаев.* Вторую группу людей просят проранжировать (обычно с помощью семи- и девятиуровневых шкал) поведение, описанное в каждом критическом случае, т. е. установить, насколько эффективно он отражает исполнение обязанностей в соответствующем кластерном множестве (группе).
5. *Разработка окончательного инструмента.* Подмножество случаев (обычно 6 или 7 на кластер) используют в качестве “поведенческих якорей” для каждого множества.

Несмотря на то что разработка BARS может занимать больше времени по сравнению с другими методами, она имеет *важные преимущества*.

1. *Более точный способ оценки.* Люди, знающие работу и требования к ней, лучше других разрабатывают BARS. Результирующая BARS — хороший способ оценки исполнения обязанностей на работе.
2. *Более четкие нормы.* Критические случаи на шкале помогают выяснить, что понимается под “очень хорошим”, “средним” исполнением обязанностей на работе и т. д.

3. *Обратная связь.* Критические случаи целесообразно использовать при обеспечении обратной связи с оцениваемыми людьми.
4. *Независимые множества.* Объединение критических случаев в пять или шесть групп исполнения обязанностей (таких как “знания и умение правильно судить”) помогает сделать выводы более независимыми друг от друга. Например, у тестирующего не будет желания оценить одного работника одинаково по всем множествам просто потому, что он был высоко оценен на “беспристрастность”.
5. *Постоянство.* Оценки по BARS относительно постоянны и надежны.

Управление по целям

Метод управления по целям (МВО). Этот метод простой и заключается в постановке специфических измеряемых целей для каждого из работников и периодическое обсуждение прогресса в достижении этих целей. Можно занять в программе МВО подчиненных, ставя для них отдельные цели и периодически обеспечивая обратную связь. Однако МВО почти всегда подразумевает всеобъемлющую программу оценки и постановки целей, которая состоит из шести важнейших шагов.

1. *Установление целей организации.* Разработка плана на следующий год и постановка целей в масштабах организации.
2. *Установление целей отдела.* Начальники отделов и их подчиненные совместно определяют цели отделов.
3. *Обсуждение целей отделов.* Начальники отделов обсуждают цели вверенных им подразделений с подчиненными (часто на собрании отдела) и просят их разработать собственные индивидуальные цели, другими словами, определить, какой вклад может внести каждый работник в достижение целей отдела.
4. *Определение ожидаемых результатов* (формулирование индивидуальных целей). Начальники отделов и их подчиненные устанавливают краткосрочные цели исполнения обязанностей.
5. *Проверка исполнения обязанностей: измерение результатов.* Начальники отделов сравнивают фактическое исполнение обязанностей каждым работником с ожидаемыми результатами.
6. *Обеспечение обратной связи.* Начальники отделов проводят периодические собрания с подчиненными, на которых обсуждается исполнение обязанностей и оценивается прогресс в достижении ожидаемых результатов.

Комбинированные методы

На практике многие фирмы комбинируют несколько методов оценки, применяя обычную графическую шкалу оценивания с описательными фразами, необходимыми для определения измеряемых характеристик. Эта методика предполагает комментарии по каждой характеристике, т. е. тестирующий может вкратце описать некоторые критические случаи. Количественный рейтинговый метод обеспечивает сравнение работников, поэтому он полезен для принятия решений по заработной плате, переводам и продвижению по службе. Критические случаи отражают специфические примеры хорошего или плохого исполнения обязанностей.

Результаты критического анализа методов оценки по ранговым шкалам приведены в табл. 3.4.

Основные преимущества и недостатки методики оценивания по рейтинговым шкалам

Существует пять основных проблем, которые возникают при оценивании по рейтинговой шкале: неясные нормы, эффект “ореола”, центральная тенденция, мягкость или строгость, предубежденность.

Неясные нормы исполнения обязанностей. Например, рассмотрим графическую рейтинговую шкалу (табл. 3.5). Она кажется довольно объективной, но может привести к несправедливым оценкам из-за того, что характеристики и степени заслуг имеют широкую интерпретацию. Например, различные тестирующие, возможно, по-разному определяют “хорошее” либо “плохое” исполнение обязанностей и т. д. Кроме того, такие характеристики, как “качество работы” или “творчество”, могут трактоваться очень широко. Существует несколько способов решения этой проблемы. Целесообразно разработать и включить критерии, которые подробно описывают каждую характеристику. В этом случае становится очевидным то, что понимается под “великолепным”, “превосходным” и “хорошим” качеством работы.

Эффект “ореола” означает, что рейтинг подчиненного, поставленный по одной характеристике (например, “ладит с другими”), влияет на оценки по другим характеристикам. Эта проблема часто возникает с работниками, которые слишком дружелюбны (или недружелюбны) к тестирующим. Например, недружелюбный человек может быть проранжирован неудовлетворительно по всем

**Важнейшие преимущества и недостатки методов оценки
по ранговым шкалам**

Метод	Преимущества	Недостатки
Графическая шкала оценивания	Прост в применении; обеспечивает количественный рейтинг для каждого работника	Нормы могут быть неясными; возможны проблемы из-за эффекта “ореола”, центральной тенденции, мягкости и предубежденности
Альтернативное ранжирование	Прост в применении (менее прост, чем графическая шкала оценивания). Не имеет центральной тенденции и других проблем рейтинговых шкал	Может вызвать несогласие работающих и недостаточно объективен в случае, если все работники действительно отлично исполняли свои обязанности
Метод принудительного распределения	Неизменное определенное количество подчиненных в каждой группе	Результаты оценивания зависят от адекватности первоначального выбора точек отслеживания
Метод критических случаев	Помогает объяснить работникам, что значит “хорошее” и “плохое” исполнение обязанностей; заставляет тестирующего оценивать подчиненных на основе поведения	Трудно ставить ранги работникам, отличая их друг от друга
Рейтинговые шкалы, привязанные к поведению	Обеспечивают поведенческие “привязки”. BARS очень точны	Трудно разработать

характеристикам, а не только по параметру “хорошо ладит с другими”. Знание этой проблемы — важный шаг на пути ее решения.

Центральная тенденция существует у многих тестирующих при заполнении рейтинговых шкал. Например, если шкала изменяется от 1 до 7, они стараются избегать высоких (6 и 7) и низких (1 и 2) рейтингов и ранжировать большинство подчиненных от 3 до 5. При использовании графической шкалы оценивания центральная тенденция означает, что все работники оцениваются “средне”. Такое усреднение искажает оценки, делая их менее полезными для планов,

Графическая шкала оценивания с нечеткими нормами

Параметр оценки	Оценка			
	Отлично — 5	Хорошо — 4	Средне — 3	Плохо — 2
Качество работы				
Количество работы				
Творчество				
Честность				

связанных с продвижением сотрудников и повышением их заработной платы. Ранжирование (вместо использования шкал графического оценивания) лишено этих проблем центральной тенденции, поскольку все работники должны быть проранжированы и, таким образом, не могут быть проранжированы “средне”. Это основное преимущество рангового метода оценки.

Мягкость или строгость. Некоторые тестирующие стремятся ранжировать всех подчиненных высоко (или низко). Эта проблема особенно серьезна при использовании графических шкал оценивания. Ранжируя подчиненных, нужно делать различия между “хорошим” и “плохим” исполнением обязанностей. Таким образом, строгость или мягкость не является проблемой при ранговом методе или принудительном распределении.

Если необходимо использовать графическую шкалу оценивания, целесообразно предположить распределение исполнения обязанностей, скажем, так, что только 10 % подчиненных могут быть проранжированы “отлично”, 20 % — “хорошо” и т. д. Другими словами, нужно стараться провести различия (конечно, если нет уверенности в том, что все подчиненные попадают только в одну или две категории).

Предубежденность. Индивидуальные различия среди ранжируемых (по таким характеристикам, как возраст, раса или пол) могут повлиять на их рейтинг, который часто не соответствует действительному исполнению ими обязанностей. Например, исследователи обнаружили тенденцию оценивать пожилых ранжируемых (старше 60 лет) ниже по “способностям исполнения обязанностей” и по “потенциалу для развития”, нежели молодых. Раса и пол ранжируемых также могут отрицательно повлиять на рейтинг. Однако предубежденность не обязательно связана с расой, полом или возрастом.

То, как работник прежде исполнял обязанности, может также повлиять на текущую оценку. Например, иногда ранжирующий может систематически недооценивать улучшение исполнения обязанностей плохим работником и переоценивать хорошего работника. В некоторых ситуациях, особенно когда изменение в поведении происходит последовательно, тестирующий может просто не заметить этого. В любом случае надо стараться, чтобы прежнее исполнение обязанностей, возраст или раса не влияли на решение.

Основные типы оценивающих интервью [18]

Если менеджер искренне заинтересован в использовании оценивающего интервью для улучшения последующего исполнения обязанностей подчиненным, нужно выяснить проблемы, относящиеся к работе, установить цели и составить график их достижения.

Целями оценивающего интервью являются следующие:

- разработка плана;
- поддержание обязанностей;
- коррекция плана.

Основные типы оценивающих интервью:

- удовлетворительное с продвижением;
- удовлетворительное без продвижения;
- неудовлетворительное корректируемое.

Иногда исполнение обязанностей является неудовлетворительным и не корректируемым. В этом случае обычно нет необходимости в оценивающем интервью.

Удовлетворительное интервью с продвижением. Это интервью проводят с работниками, удовлетворительно исполняющим обязанности и имеющим перспективу продвижения по службе. Провести его легче, чем другие виды оценивающих интервью. Цель — обсудить перспективы карьеры подчиненного и разработать конкретный план действий для образовательного и профессионального развития, необходимого для перехода подчиненного на другую работу.

Удовлетворительное интервью без продвижения. Это интервью проводят с работниками, удовлетворительно исполняющими обязанности, но без перспективы повышения. Возможно, подчиненный уже достиг своего уровня компетентности или в компании нет рабочих мест либо подчиненный доволен своим положением и не стремится к продвижению. Цель — не улучшить или развить профессиональный уровень работника, а поддержать удовлетворительное исполнение

им обязанностей. Для этого необходимо найти стимулы, важные для работника и достаточные для поддержания удовлетворительного исполнения им обязанностей: оплата сверхурочных, незначительное расширение полномочий, словесное поощрение.

Неудовлетворительное интервью корректируемое. Если исполнение обязанностей работником неудовлетворительное, но корректируемое, целью интервью является разработка плана для улучшения исполнения обязанностей.

Как подготовиться к оценивающему интервью

Во-первых, необходимо **собрать данные о подчиненном**: изучить описание работы подчиненного, сравнить исполнение им обязанностей с нормами и просмотреть информацию о его прежних оценках. Во-вторых, следует **подготовить работника**: предупредить его по крайней мере за неделю, чтобы он пересмотрел свою работу, прочитал ее описание, проанализировал проблемы и подготовил вопросы и комментарии. Наконец, надо **выбрать время и место проведения интервью**, согласовать их с подчиненным. Нужно отвести достаточно времени на эту процедуру. Интервью с работниками нижнего уровня, например с работниками канцелярии и вспомогательным персоналом, длится около часа. Оценка управляющих часто занимает два-три часа. Необходимо удостовериться, что интервью проходит в уединенном месте.

Как проводить интервью

Необходимо знать пять правил:

1. **Будьте прямы и определены.** Говорите в терминах целей работы. Используйте примеры (отсутствия, опоздания, записи о качестве, ссоры или убытки, выполненные заказы, записи о производительности, использование материалов, своевременность выполнения задач или проектов, управление затратами и снижение себестоимости, количество ошибок, себестоимость по сравнению с бюджетом, корреспонденцию покупателей, возврат товара, время выполнения заказа, аккуратность, отчеты о происшествиях и т. д.).
2. **Не ставьте персонал в тупик.** Не говорите: “Вы слишком медлительны при подготовке отчетов”. Вместо этого постарайтесь сравнить исполнение обязанностей работника с нормами (“Эти

отчеты обычно готовят за 10 дней”). Не сравнивайте работников по тому, как они исполняют обязанности (“Он быстрее Вас”). Проводя интервью, помните: определите тон интервью в самом начале, по возможности, резюмируйте собственные взгляды и взгляды подчиненного, а затем разработайте план действий.

3. **Побуждайте подчиненного к разговору.** Для внесения в поведение подчиненного некоторых конструктивных изменений важно заставить его говорить во время интервью. Для побуждения работника к разговору пытайтесь молчать, задавайте открытые вопросы, ставьте их в виде проблемы, используйте командные вопросы, вопросы с выбором; чтобы понять чувства подчиненного, повторяйте его последнюю фразу в виде вопроса. При этом не давайте советов, не называйте имен, не отвлекайтесь, не используйте сарказм и насмешки.
4. **Внимательно слушайте,** что говорит работник; задавайте открытые вопросы типа: “Как Вы думаете, что мы сможем сделать для улучшения ситуации?” Используйте фразы: “продолжайте” и “расскажите подробнее”. Повторите последнюю фразу.
5. **Не ходите вокруг да около.** Не ведите пустых разговоров. Убедитесь, что работник понял, что он делает хорошо, а что плохо. Приведите убедительные примеры; постарайтесь сделать так, чтобы сотрудник согласился улучшить свою работу. Разработайте план действий.

Как управлять обороняющимся подчиненным

Защита — одна из естественных и привычных форм поведения человека. Если подчиненного обвинили в плохом исполнении обязанностей, первой его реакцией будет *опровержение*. Отрицая недостатки, работник старается избегать вопросов о своей компетентности. Некоторые реагируют на критику со *злостью* и *агрессией*. Это помогает им “выпустить пар”. Другие же замыкаются в себе. Лучший способ управлять обороняющимся подчиненным — действовать осторожно. Признайте оборонительное поведение нормальным, никогда не атакуйте оборону подчиненного, отложите действия и признайте собственную ограниченность.

В любом случае понимание психологии защиты очень важно при оценивании. Поэтому руководителю рекомендуется придерживаться следующих советов.

1. **Уясните, что оборонительное поведение нормально.**
2. **Никогда “не атакуйте” оборону подчиненного.** Не пытайтесь объяснить человеку причину его поведения, говоря: “Вы знаете, что действительная причина Вашей реакции в том, что Вы не выносите, когда Вас порицают за что-либо”. Вместо этого попытайтесь сконцентрироваться на действии (“продажи падают”), а не на человеке (“Вы продаете недостаточно”).
3. **Отложите действия.** Иногда лучше ничего не предпринимать. Люди часто реагируют на внезапные угрозы, инстинктивно прячась за свои “маски”. Но если им дать достаточно времени, то возможен нормальный человеческий контакт.
4. **Распознайте собственную ограниченность.** Не думайте, что Вы в состоянии решить любую возникшую проблему, особенно если она связана с людьми. Важнее помнить, что тестирующий не должен пытаться быть психологом. Одно дело — демонстрировать людям понимание и совсем другое — пытаться решить глубокие психологические проблемы.

Как критиковать подчиненного

Критика не должна унижать человека и унижать его достоинство. Критические замечания лучше делать наедине в конструктивной форме (например, напомнить конкретные случаи и специфические решения). Избегайте “критических упреков раз в году” — осуществляйте ежедневную обратную связь с подчиненным, чтобы даже при формальном подведении итогов не возникало никаких сюрпризов. Никогда не говорите подчиненному, что он всегда не прав (так как никто не может быть всегда плохим или хорошим). Наконец, критика должна быть объективной и свободной от предубеждений.

Как гарантировать, что оценивающее интервью ведет к улучшению исполнения обязанностей

Вы должны пояснить проблемы, относящиеся к работе, поставить цели для ее улучшения и составить график их достижения. Исследователи обнаружили, что подчиненные независимо от их оценок бывают удовлетворены интервью тогда, когда они не чувствовали угрозы и имели возможность высказывать свои идеи и пожелания, влиять на ход интервью и если интервью проводил конструктивный тестирующий.

Однако следует помнить, что конечная цель интервью — улучшить исполнение обязанностей подчиненным. Исследователи утверждают, что выяснение проблем, имеющих отношение к работе, постановка измеряемых целей исполнения обязанностей и составление графика их достижения — это действия, которые приводят к улучшению исполнения обязанностей.

Формальные письменные предупреждения

Может возникнуть ситуация, когда необходимо формальное письменное предупреждение работника, неудовлетворительно исполняющего обязанности. Такие предупреждения преследуют две цели: во-первых, помогают работнику избавиться от вредных привычек; во-вторых, помогают защитить решение в случае, например, увольнения сотрудника перед высшим начальством, а если необходимо — и перед судом. Таким образом, письменные предупреждения должны определять нормы, по которым вы судите о работнике; убедитесь, что он знал о норме, определите любое ее нарушение и покажите, что у подчиненного была возможность исправить положение.

РЕЗЮМЕ

Оценка персонала является ключевым рычагом эффективного управления работниками в любой организации при условии объективности инструментария со стороны оцениваемых и адекватности параметров оценки целям организации, в которой они трудятся.

Практически каждый человек хочет, чтобы его работу положительно оценили и руководители, и коллектив, поэтому оценка может стать фактором удовлетворения социальных потребностей личности.

Стратегические задачи оценивания:

- повышать эффективность организации производства путем оптимального использования имеющихся человеческих ресурсов;
- способствовать увеличению заработной платы, связывая ее с повышением профессионального уровня;
- побуждать сотрудников к самосовершенствованию, поощрять их стремление к профессиональному росту и разностороннему развитию в творческом, нравственном и физическом направлениях.

Главная функция оценки — мотивационная. Среди всех видов оценок следует выделить оценки трудовой деятельности и качеств работников. В первом случае речь идет об оценке результатов труда, выполняемых функций, сложности выполняемых работ, интенсивности труда и т. д., во втором — об оценке деловых, профессиональных и личностных качеств. Первые оценки базируются больше на нормативных методах, вторые — на экспертных. Как в первом, так и во втором случае наиболее современным является количественный подход: балльные, графические, коэффициентные, ранговые (рейтинговые) измерения, характеризующие уровень достижения норм или необходимого (идеального) состояния того или иного параметра либо качества.

Как показал анализ зарубежного опыта, наиболее типичными широко применяемыми оценками персонала стали оценка исполнения обязанностей по определенной форме, следствием которой является план улучшения исполнения обязанностей; оценка характеристик претендентов на должность руководителя; рейтинговые шкалы оценивания; оценивающее интервью.

Вопросы для самоконтроля

1. Роль и значение оценки в системе управления персоналом.
2. Стратегические и тактические задачи оценивания персонала.
3. Главная функция оценки персонала.
4. Почему так важна оценка управленческого персонала в организации?
5. Чем различаются количественные и качественные системы оценивания персонала?
6. На каких принципах базируются экспертные оценки?
7. Рейтинговые методики оценивания: их преимущества и недостатки.
8. Главное преимущество оценивающего интервью.

Задания

1. Проведите оценивающее интервью со своим коллегой.
2. Составьте план улучшения исполнения своих обязанностей.



КВАЛИМЕТРИЧЕСКИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

4.1. Оценка результатов и сложности труда специалистов

Необходимость объективизации оценки персонала обуславливает обращение к квалиметрии* как специфической области знаний, позволяющей в конкретных числовых показателях выразить качественные характеристики, которые, казалось бы, не поддаются количественной оценке. Речь идет об измерении результатов труда специалистов и его сложности, базирующихся на полезности затрат рабочего времени.

Если результаты труда руководителя фирмы или предприятия определяются результатами труда всего коллектива и выражаются в конкретной конечной продукции и конкретных экономических показателях, то результаты труда специалиста управленческого аппарата крайне редко можно выразить величинами. Поэтому и существует мнение, что невозможно измерить результаты труда основной массы специалистов, а тем более степень сложности управленческого труда, предметом которого является информация.

Достижения отечественной управленческой науки во многом базируются на успехах именно в области количественной оценки персона-

* Квалиметрия (от лат. *quails* — какой по качеству и греч. *metreo* — измеряю) — научная область, объединяющая количественные методы оценки качества продукции (*Экономическая энциклопедия. Политическая экономия.* — М.: Сов. энцикл., 1975. — С. 129).

ла, в частности на использовании квалиметрических факторно-критериальных моделей и квалиметрических модулей, в том числе применяемых для оценивания сложности результатов труда. Такие квалиметрические модули определяют меру бесполезно затраченного специалистами труда (при выполнении ими работ, которые вменяются в обязанность) через учет полезных затрат рабочего времени. Рабочее время, которое обусловлено запаздыванием по срокам выполненных работ или некачественной их подготовкой (и соответственно дополнительными затратами времени на исправление ошибок или брака), “улавливается” указанными модулями как бесполезно затраченное время и выражается коэффициентными показателями.

Поскольку в основе таких измерений лежит рабочее время, учет его затрат приобретает особое значение. Чтобы сделать это “руками” специалистов, вводится самоучет труда, буквально заставляющий работников обратить особое внимание на этот единственный нехранимый ресурс — время.

Рассмотрим *технологию самоучета труда*. Каждый работник фирмы регулярно в течение месяца записывает на листке бумаги по специальной форме (который можно назвать оценочным листом) выполняемые им работы как законченные (завершенные) задания. Первая трудность заключается в том, что работник не всегда может осмысливать свое трудовое поведение как состоящее из законченных или незаконченных действий. Действительно, если работник в течение учетного месяца часто звонил по телефону, то он, казалось бы, может внести в оценочный лист такую запись: “Звонил по телефону 20 часов”. Но это будет ошибочная запись, которая свидетельствует о том, что работник не осмыслил сути выполняемой им работы. Прежде чем сформулировать запись, он должен задать себе вопрос: “С какой целью я звонил?” Если он, например, ежедневно собирал информацию об объемах продаж продукта фирмы различными торговыми агентами, то цель таких звонков — получить информацию для отчета о продажах продукта, конечный результат его работы — составить такой отчет за учетный месяц. Поэтому именно такой отчет и должен быть отражен в оценочном листе, а телефонные звонки, выполняемые работником, играют роль лишь средства выполнения задания, направленного на достижение цели и соответствующего результата.

Таким образом, самоучет труда работника — это формулирование перечня выполненных за учетный период (например, месяц) работ, а также указание продолжительности выполнения каждой из

них в единицах (часах) рабочего времени. Очевидно, сумма таких продолжительностей составляет все отработанное за учетный период рабочее время (T_{ϕ}), равное табельному. Последнее соответствует нормам трудового законодательства. Такая сумма является проверочной для определения “правильности”* составления оценочного листа каждым сотрудником. Исключения составляют специалисты, результаты труда которых непосредственно отражают полезный эффект их деятельности (непосредственно влияющий на конечные результаты фирмы), ибо им вести самоучет труда нетрудно. Например, если специалисту по заключению контрактов на поставку продукта удастся выполнить намеченный минимальный объем работы, это и есть полезный эффект его деятельности, а все его рабочее время считается полезно затраченным (даже если часть его он просто “прогулял”). В таком случае весь самоучет его труда может быть представлен одной строкой без формулирования промежуточных работ и соответствующих затрат времени (на телефонные переговоры, личные встречи, подготовку и оформление контрактов и др.).

Из сказанного следует, что процесс самоучета труда не должен быть заформализованным, однако при его ведении следует учитывать *три принципа*.

1. Сотрудник самостоятельно заполняет оценочный лист работы за учетный период (обычно это месяц или неделя, если оплата труда понедельная).
2. Оценочный лист должен содержать перечень выполненных работ и их продолжительность в единицах рабочего времени (обычно часах).
3. Сумма продолжительностей выполненных работ в единицах рабочего времени (часах) должна равняться табельному рабочему времени за тот же учетный период трудовой деятельности работника (неделю, месяц).

Таким образом, в оценочном листе отражается содержание табельного времени, которое раскрывает действительную функциональную картину трудовой деятельности работника, занимающего

* Объективность такого самоучета труда не исчерпывается проверкой суммы продолжительностей выполненных работ — ведь продолжительность может быть субъективно назначенной, а в перечень выполненных работ “случайно” могут попасть работы, которые фактически не выполнялись. Но все эти субъективные “ошибки” со временем устраняются под влиянием долевого метода распределения коллективного фонда, скажем, премирования.

ту или иную должность, в отличие от должностной инструкции, определяющей лишь направления этой деятельности. “Наложение” оценочных листов на должностные инструкции позволит выявить либо некоторое отставание последних от жизни, либо определенное отклонение того или иного работника от целевой ориентации на определенные результаты, либо параллелизм в выполнении определенных задач и т. д.

Для ведения самоучета труда каждым сотрудником фирмы предлагаем использовать приведенную далее форму оценочного листа.

Эта форма представляет собой модернизированный вариант оценочного листа, приведенного в [19, с. 52]. При этом в графе “Наименование выполненных работ” работы можно разделить на плановые, т. е. заранее известные в рамках должностных обязанностей, и оперативные, возникающие в процессе трудовой деятельности.

Полученная в оценочном листе информация имеет многоцелевое назначение. Во-первых, она является начальным этапом оценки результатов труда, ее первичным аналитическим базисом; во-вторых, становится мощной основой для анализа фактической деятельности работников, выявления параллелизма функции; в-третьих, служит сравнительной базой при пересмотре должностных инструкций.

Самоучет труда на фирме может начинаться после распоряжения менеджера, отданного бухгалтерии: “Не принимать к оплате табели без приложения к ним оценочных листов”. Оно вполне правомерно, так как оценочный лист раскрывает содержание фактических затрат рабочего времени, указанного в табелях. Такой принудительный подход к реализации системы оценочных технологий является, с одной стороны, проявлением определенной жесткости со стороны администрации, а с другой — указывает на движение к демократизации трудовой деятельности, ведь сам по себе самоучет труда становится актом самоуправления.

Квалиметрическая оценка результатов труда персонала строится на учете полезности затрат рабочего времени. В основе такого учета лежит философия “социальной цепочки”, которую часто используют на японских предприятиях. Суть ее сводится к тому, что весь процесс достижения конечной цели организации рассматривается как технологически взаимосвязанное взаимодействие сотрудников, каждый из которых выполняет свою работу, получая

ее от других и передавая ее следующему работнику — звену в технологической цепочке. Поэтому любая задержка с выполнением какой-либо работы в полном объеме и любое отклонение от стандарта качества “разрывает” синхронное функционирование этой цепочки, что может негативно повлиять на конечный результат (если своевременно не сработает резервный механизм).

Именно в русле философии “социальной цепочки” администрация японских предприятий призывает своих работников видеть в каждом последующем звене своих потребителей и контролеров, что обеспечивает повышенную ответственность каждого за результативность труда.

Философию “социальной цепочки” можно использовать для формирования объективной оценки результатов труда любого сотрудника, чей труд является частью труда коллектива фирмы (этот труд не всегда непосредственно дает полезный эффект).

Например, если работник несвоевременно выполнил свою работу, кто-то следующий в такой “социальной цепочке” вынужден простаивать, теряя рабочее время или, другими словами, тратя его бесполезно (нецелесообразно).

Аналогичная ситуация возникает, когда работа выполняется некачественно, с допущением ошибок и констатацией факта непригодности такой работы (продукции, информации, документа и др.) удовлетворять соответствующую потребность. В этом случае также нарушается синхронное взаимодействие между звеньями “социальной цепочки”, так как на исправление ошибок (дефектов) необходимы дополнительные затраты рабочего времени. Если исправление ошибок и доведение выполненной работы до кондиции, отвечающей стандарту качества, осуществляет “виновник”, то он разрывает цепочку взаимодействий из-за нарушения сроков выполнения этой работы, которая уже не поступит в технологическую цепочку своевременно. Если же дефект или брак исправляет другой работник (подразделение), то для него рабочее время, потраченное на исправление, будет потерянным или бесполезно затраченным.

Такой подход, анализирующий трудовую деятельность работников с позиций полезности или бесполезности затрат рабочего времени, открывает уникальные возможности для жесткой оценки результатов деятельности работников как умственного, так и физического труда.

Оценка результатов труда

Оценка результатов труда состоит из двух компонентов: оценки своевременно выполненного количества (объема) и оценки качества выполненных работ. Технология “социальной цепочки” раскрывает содержание количества и качества труда с позиций полезности (бесполезности) затрат рабочего времени. При этом задания, выполненные своевременно, но не в полном объеме или некачественно, препятствуют эффективной работе других звеньев цепочки (прежде всего руководителей). Поэтому на практике подход, базирующийся на полезности затрат рабочего времени, реализуется посредством претензий (в часах рабочего времени) от тех, кто в “социальной цепочке” является потребителем выполненной в полном объеме, но несвоевременно предъявленной или некачественной работы.

И в том, и в другом случае величина претензий определяется потерянными временем. Только в первом случае это будет время ожидания запоздавшей работы, а во втором — время, затраченное кем-то (не “виновником”) на устранение ошибок, брака, дефектов и т. д.

В первом случае запаздывание в выполнении какой-либо работы на определенное время (скажем, один день или 8 ч) может “потянуть” за собой целый ряд простоев работников по цепочке. Тогда вся претензия (бесполезно затраченное время) выразится не в затратах времени — 8 ч, а в гораздо большей величине. Эта величина должна отразиться в оценке результатов труда “виновного”.

Учет в оценке труда претензий от тех, кто в “социальной цепочке” “пострадал” от несвоевременно и некачественно выполненной работы, осуществляется посредством специального квалитметрического модуля:

$$K_{рез} = 1 - t_{прет} / T_{ф},$$

где 1 — максимальный уровень полезности затрат рабочего времени, когда все фактически затраченное рабочее время является полезным (т. е. $T_{пол} = T_{ф}$); $t_{прет}$ — величина претензий в часах рабочего времени; $T_{ф}$ — фактически затраченное рабочее время на выполнение всех работ в учетном периоде (табельное время).

Если претензия предъявляется по поводу несвоевременного выполнения какой-либо одной или нескольких работ, то $t_{прет}$ может быть обозначено как $t_{зап}$ (запаздывания к сроку), а если по поводу качества — $t_{пот}$ (потерь рабочего времени).

Рассмотрим пример. Сотрудник А в течение месяца выполнял свои функции. Все отработанное за этот период рабочее время $T_{\text{ф}}$, отраженное в его таблице, составило 168 ч. Из-за несвоевременного выполнения в полном объеме одной из работ сотруднику А предъявлена претензия на 8 ч, т. е. $t_{\text{зап}} = 8$ ч. К тому же одна из других работ была выполнена некачественно, в связи с чем ему была предъявлена еще одна претензия на 6 ч ($t_{\text{пот}} = 6$ ч).

Модель оценки результатов труда на базе полезности затрат рабочего времени выразится так:

$$O_{\text{рез}} = T_{\text{ф}} K_{\text{рез}},$$

где $K_{\text{рез}}$ — мера полезности труда, состоящая из двух параметров: модуля оценки количества труда ($K_{\text{кол}}$) и модуля оценки его качества ($K_{\text{кач}}$).

С учетом данных из приведенного примера получим следующие результаты труда:

$$K_{\text{кол}} = 1 - 8 : 168 \approx 0,952;$$

$$K_{\text{кач}} = 1 - 6 : 168 \approx 0,964;$$

$$O_{\text{рез}} \approx 168 \cdot 0,952 \cdot 0,964 \approx 154 \text{ ч.}$$

Таким образом, из 168 ч рабочего времени полезными оказались 154 ч. Именно это время и должно лечь в основу оплаты труда, поскольку бесполезно затраченное время не должно входить в стоимость конечной продукции или услуг. Этот момент обуславливает определенную жесткость рассмотренной оценочной технологии, которая еще более усиливается при использовании долевого метода.

Целеориентированное стимулирование труда на основе долевого метода предполагает наряду с материальным интересом (обусловленным увеличением или уменьшением вознаграждения в зависимости от результатов труда) включение элементов соперничества между сотрудниками подразделений как фактора повышения производительности труда. Дело в том, что долевого метод вынуждает работников пользоваться общим “пирогом”, отрезая от него строго определенный кусок на глазах у остальных членов коллектива. Этот кусок должен соответствовать трудовому вкладу каждого участника.

Такой дележ предъявляет особые требования к объективности оценки труда. Это существенно влияет на отношение сотрудников к

выполняемой работе, так как в этой ситуации они постоянно контролируют друг друга. В этом случае и самоучет труда осуществляется более строго как относительно составления перечня выполняемых работ (куда уже не могут попасть фактически невыполненные работы), так и с позиций объективизации продолжительности затраченного на их выполнение рабочего времени.

Технология долевого метода распределения заработной платы коллективом подразделения общей суммы вознаграждения (это может быть премиальный фонд, общий приработок или определенная часть фонда оплаты труда, выделенная специально для долевого распределения по трудовому вкладу в соответствии с оценкой результатов труда) достаточно проста. Рассмотрим ее на конкретном примере.

В подразделении 5 сотрудников. Каждый из них полностью отработал учетный месяц, т. е. 168 ч согласно календарю рабочего времени. С учетом результатов деятельности сотрудников получены следующие оценки труда: сотрудник А — 154 ч; Б — 168 ч; В — 168 ч; Г — 142 ч; Д — 160 ч.

Для распределения долевым методом руководством фирмы на это подразделение было выделено 792 грн. Суммируем все оценки полезного труда ($154 + 168 + 168 + 142 + 160 = 792$ ч) и определяем стоимость одного полезного часа рабочего времени; в нашем примере это 1 грн. Умножив 1 грн на количество отработанных каждым сотрудником полезных часов, мы узнаем размер вознаграждения каждого из сотрудников подразделения в соответствии с его трудовым вкладом. Сотрудник А получит 154 грн, Б — 168 грн, В — 168 грн, Г — 142 грн, Д — 160 грн.

Чем худшую оценку получит работник, тем большей будет стоимость одного полезного часа и тем больше получают те, кто выполнил задания в срок и качественно в рамках профессиональной компетенции. Иначе говоря, нарушители своими действиями ограничивают собственные возможности получения большего вознаграждения*.

Заметим, что общий фонд материального поощрения или оплаты труда должен быть органично связан с результатами деятельности всего подразделения, т. е. он должен увеличиваться, если повышаются результаты работы подразделения, или уменьшаться, если

* Следует иметь в виду, что этот метод дает импульс дальнейшей объективизации оценки труда за счет применения оценки сложности выполняемых работ, учета интенсивности живого труда, эффективности использования овеществленного труда и полезного эффекта (подробнее см. далее).

эти результаты снижаются. Такая связь должна поддерживаться за счет специального резервного фонда, если улучшение результатов работы подразделения не повлияло на увеличение прибыли фирмы. Таким образом, долевым методом распределения даже небольшого количества коллективно заработанных средств ужесточает систему оценки труда сотрудников фирмы, вызывая соперничество между членами подразделения относительно улучшения своих результатов. При этом инструмент оценки должен быть объективным с точки зрения оцениваемых.

Оценка сложности труда специалистов

Рассмотрим предложенный нами универсальный методический подход к оцениванию сложности труда специалистов различных квалификационных категорий, который в принципе можно применять для оценивания сложности труда и руководителей, и рабочих (в настоящее время для рабочих сложность выполняемых работ определена тарификационным справочником — разрядной сеткой — нормами времени на выполнение работ, правда, постоянно отстающими от жизни).

Такой подход строится на квалиметрической основе разложении любого сложного явления на основные составляющие его факторы (части). Каждый из них имеет весомость или важность, выраженную в долях от целого так, чтобы сумма долей была равна этому целому. При этом количество факторов не имеет значения, важна лишь их сумма.

Наиболее удобной формой реализации этого принципа является ситуация, когда целое принимается за единицу, а слагаемые факторы (части) выражаются в долях единицы. Весомость каждого фактора в социолого-математических моделях определяется, как правило, экспертным путем с применением социального метода попарного сравнения, достаточно детально освещенного в [19].

Для разложения такого целостного явления качественного характера, как сложность труда, на составные части, анализируется содержание выполняемых работ и выделяются общие факторы, в той или иной мере присущие любому виду трудовой деятельности. Поэтому предложенные далее модели оценки сложности труда можно использовать на предприятиях, в учреждениях и организациях различного профиля.

Выделением факторов и установлением их весомостей завершается первый этап формирования квалиметрической модели оценки сложности труда любого специалиста.

Исследования содержания труда, проводимые в течение последних двух десятилетий в различных научно-исследовательских институтах, позволяют остановиться на следующих достаточно универсальных факторах сложности труда специалистов различных категорий (должностных обязанностей):

- характер работ, составляющих содержание труда;
- разнообразие (комплексность) работ;
- самостоятельность выполнения работ;
- масштаб и сложность руководства;
- дополнительная ответственность.

При этом первый фактор характеризует технологию трудового процесса, а четыре последующие в большей степени обусловлены организацией труда. Совокупность этих факторов применительно ко всем видам работ, по мнению разработчиков, обеспечивает достаточно полную и всестороннюю характеристику их сложности.

В НИИТруда с участием отраслевых организаций-соисполнителей экспертным путем были получены весомости этих факторов, названные удельной значимостью признака в общей оценке сложности работ (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Факторы сложности работ и их весомости

№ п/п	Фактор сложности работ	Весомость (удельный вес) фактора
1	Степень специализации (Ф1)	0,10
2	Степень самостоятельности выполнения (Ф2)	0,20
3	Степень ответственности (Ф3)	0,15
4	Степень новизны работы (Ф4)	0,25
5	Степень творчества (Ф5)	0,30
Итого		1,00

В приведенной в табл. 4.2 квалиметрической модели оценки сложности работ использованы указанные в табл. 4.1 параметры в той интерпретации, которая была апробирована в различных организациях и на предприятиях различного профиля.

Таблица 4.2

Квалиметрическая факторно-критериальная модель оценки сложности работ, выполняемых специалистами

№ п/п	Фактор сложности работ i	Весомость фактора α_i	Критерии оценки факторов $j = 1, 2, 3, \dots$	Значимость критериев X_{ij}
1	Степень творчества	0,30	Работа: <ul style="list-style-type: none"> • творческая (X_{11}) • формально-логическая (X_{12}) • техническая (X_{13}) 	1,0 0,6 0,2
2	Степень новизны	0,25	Работа: <ul style="list-style-type: none"> • вновь начинаемая (X_{21}) • систематически повторяемая (X_{22}) • регулярно (в течение квартала) повторяемая (X_{23}) 	1,0 0,5 0,2
3	Степень самостоятельности выполнения	0,20	Выполнение работы: <ul style="list-style-type: none"> • полностью самостоятельно (X_{31}) • под общим руководством начальника или в соответствии с инструкцией (X_{32}) • под непосредственным руководством начальника (X_{33}) 	1,0 0,6 0,2
4	Степень ответственности (через масштаб руководства)	0,15	Ответственный: <ul style="list-style-type: none"> • за коллектив (X_{41}) • за работу группы (два и более работников) (X_{42}) • только за себя (X_{43}) 	1,0 0,6 0,3
5	Степень специализации	0,10	Работа: <ul style="list-style-type: none"> • разнородная по всему кругу задач подразделения (X_{51}) • разнородная по разделам определенной сферы (X_{52}) • однородная узкоспециализированная (X_{53}) 	1,0 0,6 1,0
Итого		1,00		
Пример расчета комплексной оценки сложности каждой работы:			$K_{\text{сл}} = \sum_{i=1}^5 \alpha_i X_{ij} = 0,30 \cdot 0,6 + 0,25 \cdot 1,0 + 0,20 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 0,3 + 0,1 \cdot 0,6 = 0,735$	

4.2. Оценка личностных качеств (социотипа) работников и их физического состояния

Для формирования жизнеспособных коллективов, способных функционировать бесконфликтно, недостаточно лишь четко распределить внутри коллектива функции и ответственность. Нужно еще обратить внимание на совместимость сотрудников. К настоящему времени психологической наукой проведено много исследований в области соционики, и разработанную информационную базу следует использовать в практической деятельности по управлению персоналом. В частности, предстоит более четко идентифицировать человека для выявления его принадлежности к тому или иному социотипу, чтобы затем более уверенно отнести его к определенной квадрате в целях формирования социума комфортного взаимодействия.

В результате многолетних наблюдений за поведением людей можно определить принадлежность человека к тому или иному социотипу, сравнивая его поведение с определенными стандартами — признаками, характерными для определенного социотипа.

Например, иррациональный человек отличается от рационального тем, что во многом надеется на случай, что все образуется само собой; он часто не просчитывает наперед свои действия, может все откладывать на последний момент (чтобы потом в суматохе кое-как их завершить) и т. д. Рациональный человек многое продумывает наперед, просчитывает варианты, начинает новую работу, как правило, только после завершения предыдущей и т. д.

Поскольку авторы не являются профессиональными психологами, ими сделаны лишь выборки из приведенных в литературе признаков, характеризующих тот или иной социотип [4; 16; 29; 60]. Новизна авторских разработок состоит в формировании на основе этих признаков факторно-критериальных квалиметрических моделей, позволяющих в одномерном виде с помощью количественного показателя определить степень принадлежности человека к тому или иному типу (лишь в редких случаях человек совершенно однозначно может принадлежать к одному из 16 социотипов).

При формировании факторно-критериальных моделей следует придерживаться следующего алгоритма [19; 22]:

1. Выявить факторы (признаки), характеризующие целостное качественное явление со стороны его частей.
2. Определить весомость каждой части (фактора-признака) при их разнозначности. Если разнозначность не имеет особого

значения, для упрощения расчетов все факторы принимаются как равновесомые и показатели рассчитываются по средней арифметической.

3. Установить критерии факторов-признаков, характеризующие их полноту, т. е. частоту проявления или соответствие идеалу (норме, стандарту).
4. Придать каждому критерию количественное значение — от единицы, соответствующей идеальной полноте признака или норме (стандарту), до нуля по мере удаления от идеала.

С помощью этого алгоритма и критериев из упомянутых моделей (признаков проявления “всегда”; “чаще да, чем нет”; “что-то среднее”; “чаще нет, чем да”; “практически никогда”) разработан комплект факторно-критериальных экспресс-моделей для определения с достаточной степенью достоверности принадлежности человека к тому или иному социотипу. Подобный метод измерения степени такой принадлежности тем более объективен, чем больше каждый репрезентант выявил устойчивые закономерности в своей поведенческой деятельности (иными словами, чем больше человек наблюдает за собой и знает себя, тем точнее полученный показатель соответствует действительности).

В табл. 4.3–4.10 [29] приведены экспресс-модели оценки степени соответствия индивида тому или иному социотипу по ряду признаков: рационал—иррационал, сенсорик—интуит, логик—этик, экстраверт—интроверт. Результатом квалиметрической оценки степени наличия у индивида того или иного признака является квалиметрический показатель от 1,0 до 0,0 (например, 0,85; 0,68; 0,35), рассчитанный как среднеарифметическая величина по всем критериям каждого признака.

Социотип и квадрату совместимости определяют последовательным сравнением квалиметрических показателей, количественно характеризующих степень наличия в индивиде того или иного признака. Превалирующим считается тот представленный количественно парный признак, который выражен в большей степени.

Эта информация является определяющей для отнесения индивида к какому-либо социотипу по технологии, которая приведена в табл. 4.11 [29]. Если показатель степени рациональности превышает показатель степени иррациональности, то индивид относит себя к верхней части таблицы (1). Если в результате сравнения показателей, характеризующих логику и этику, оказывается, что логика, предположим, присуща индивиду в большей мере, нежели этика, он

Таблица 4.3

Модель квалиметрической оценки степени рациональности индивида

№ п/п	Фактор (признак) рационала	Критерии факторов (признаков)	Значимость критерия
1	2	3	4
1	Проснувшись утром, четко представляете себе, что будете делать в течение дня	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	Если нарушается Ваш план, то это выбивает Вас из колеи	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
3	Любите начинать новую работу только после завершения предыдущей	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
4	Знакомые считают Вас принципиальным человеком	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
5	Склонны думать и делать в соответствии с заранее составленным планом, даже если внешние обстоятельства не способствуют этому	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
6	Склонны готовиться заранее, приходиться на встречу раньше, чтобы не опоздать	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

Окончание табл. 4.3

1	2	3	4
7	Ваши движения в основном четко фиксированы, без плавных переходов	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Средний показатель значимости критериев			

Таблица 4.4

Модель квалиметрической оценки степени иррациональности индивида

№ п/п	Фактор (признак) иррационала	Критерии факторов (признаков)	Значимость критерия
1	2	3	4
1	Полагаете, что развитие событий само по себе все расставит по местам	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	Легко заменяете одни планы другими	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
3	Можете одновременно начать несколько дел и потом прилагать много усилий, чтобы завершить их	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
4	Знакомые считают Вас человеком импульсивным и гибким	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

1	2	3	4
5	Склонны действовать по ситуации, не связывая себя излишними планами и сроками	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
6	Можете затягивать с делами до последней минуты, рассчитывая на свое умение импровизировать, вдохновение и счастливый случай	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
7	Ваши движения как бы закругленные, плавные, раскрепощенные, мягкие, “кошачьи”	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Средний показатель значимости критериев			

Таблица 4.5

Модель квалиметрической оценки степени сенсорности индивида

№ п/п	Фактор (признак) сенсорика	Критерии факторов (признаков)	Значимость критерия
1	2	3	4
1	Любите иметь дело с фактами и цифрами, а не с идеями и теориями	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	Любите читать тексты с начала до конца, не перескакивая в поисках интересных мест	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

Окончание табл. 4.5

1	2	3	4
3	Для понимания ситуации стараетесь собрать всю необходимую информацию	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
4	Воспринимаете мир “здесь и сейчас”, умеете жить сегодняшним днем	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
5	Любите конкретно отвечать на вопросы	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
6	Осторожно относитесь к шуткам, при малейших сомнениях стараетесь их пояснять	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
7	Воспринимаете мир через ощущения (звуков, цвета, запахов), эстетическое и чувственное наслаждение	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Средний показатель значимости критериев			

Таблица 4.6

Модель квалиметрической оценки степени интуитивности индивида

№ п/п	Фактор (признак) интуита	Критерии факторов (признаков)	Значимость критерия
1	2	3	4
1	Не любите тратить время на уточнение деталей, если есть красивая концепция	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	Совершенно спокойно можете читать книгу сразу в нескольких местах, от конца к началу и т. д.	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
3	Вам достаточно нескольких фактов или намеков, чтобы понять суть дела	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
4	Придаете большое значение перспективам и возможностям	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
5	Стремитесь обобщать, чтобы ответ охватывал как можно более широкий круг возможных ситуаций	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
6	Вам нравятся парадоксы и каламбуры, любите деликатно подшутить над знакомыми	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

1	2	3	4
7	Чувствуете невидимые, скрытые процессы, которые на самом деле движут жизнью	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Средний показатель значимости критериев			

Таблица 4.7

Модель квалиметрической оценки степени логичности индивида

№ п/п	Фактор (признак) логика	Критерии факторов (признаков)	Значимость критерия
1	2	3	4
1	Пытаетесь быть объективным, даже если Вас обвиняют в холодности и бездушии	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	Если видите, что человек ошибается, то стремитесь показать ему истинное положение	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
3	В жизни полагаетесь на логично и научно обоснованные теории и идеи	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
4	Полагаете, что важнее правильно поступить, чем кому-то понравиться	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

1	2	3	4
5	Склонны оценивать людей и мир в категориях “логика”, “анализ”, “закон”, “целесообразность”	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
6	Не склонны делать комплименты, не всегда уверены в том, как к Вам относятся другие	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
7	Не любите уговаривать людей, стараетесь аргументированно доказывать им, что именно Вы поступаете правильно	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Средний показатель значимости критериев			

Таблица 4.8

Модель квалиметрической оценки степени этичности индивида

№ п/п	Фактор (признак) этика	Критерии факторов (признаков)	Значимость критерия
1	2	3	4
1	При решении вопросов обязательно учитываете мнение других людей	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	Не указываете на ошибки, если это может смутить кого-то или ухудшить отношения	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

Окончание табл. 4.8

1	2	3	4
3	Больше доверяете своим чувствам и симпатиям, чем логике и аналитическим выводам	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
4	Без колебаний берете свои слова назад, если они кого-то обидели	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
5	Склонны оценивать людей и мир в категориях “добрый — плохой”, “любит — не любит”	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
6	Хорошо чувствуете отношения между людьми и умеете влиять на них в нужном направлении	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
7	Умеете уговаривать людей, поднимать им настроение, успокаивать	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Средний показатель значимости критериев			

Таблица 4.9

Модель квалиметрической оценки степени экстравертности индивида

№ п/п	Фактор (признак) экстраверта	Критерии факторов (признаков)	Значимость критерия
1	2	3	4
1	В новой компании легко знакомитесь с новыми людьми. Общаетесь с большим количеством людей, знакомых и незнакомых	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	В кругу знакомых всегда в курсе последних событий	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
3	При знакомстве склонны первыми начинать беседу	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
4	Имеете много друзей и знакомых, часто не на длительный период	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
5	Активно передвигаетесь в пространстве, не любите долго работать на одном месте	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
6	Склонны заниматься деятельностью, направленной на познание внешнего мира и развитие абстрактных моделей	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

Окончание табл. 4.9

1	2	3	4
7	Ориентированы на непосредственное и быстрое восприятие окружающей среды	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
8	Внешняя среда побуждает Вас к активной деятельности и заряжает энергией	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Средний показатель значимости критериев			

Таблица 4.10

Модель квалиметрической оценки степени интровертности индивида

№ п/п	Фактор (признак) интроверта	Критерии факторов (признаков)	Значимость критерия
1	2	3	4
1	Предпочитаете общение в узком кругу знакомых	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	Нередко новости узнаете последним	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
3	Чувствуете себя комфортнее, когда собеседник первым начинает разговор	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

1	2	3	4
4	Ограничиваетесь кругом старых друзей	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
5	Больше склонны к наблюдениям, чем к выполнению непосредственных дел, легко выдерживаете уединение	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
6	Склонны к деятельности по углублению, изучению и усовершенствованию	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
7	Воспринимаете мир через свое восприятие, сравнивая реальные объекты с воспринимаемыми образами	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
8	Больше склонны черпать энергию из своего внутреннего мира	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Практически никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Средний показатель значимости критериев			

Выбор социотипа по основным признакам в пределах квадр совместимости

Признак			Сокращенное название признака	Псевдоним	Номер и обозначение квадры	
Рациональность 1	Логика 3	7 Сенсорика	Экстраверсия	ЛСЭ	Холмс	4 Дельта
			Интроверсия	ЛСИ	Максим	2 Бета
		8 Интуиция	Экстраверсия	ЛИЭ	Джек	3 Гамма
			Интроверсия	ЛИИ	Декарт	1 Альфа
	Этика 4	9 Сенсорика	Экстраверсия	ЭСЭ	Гюго	1 Альфа
			Интроверсия	ЭСИ	Драйзер	3 Гамма
		10 Интуиция	Экстраверсия	ЭИЭ	Гамлет	2 Бета
			Интроверсия	ЭИИ	Ватсон	4 Дельта
Иррациональность 2	Сенсорика 5	11 Логика	Экстраверсия	СЛЭ	Македонский	2 Бета
			Интроверсия	СЛИ	Габен	4 Дельта
		12 Этика	Экстраверсия	СЭЭ	Цезарь	3 Гамма
			Интроверсия	СЭИ	Дюма	1 Альфа
	Интуиция 6	13 Логика	Экстраверсия	ИЛЭ	Дон-Кихот	1 Альфа
			Интроверсия	ИЛИ	Бальзак	3 Гамма
		14 Этика	Экстраверсия	ИЭЭ	Гексли	4 Дельта
			Интроверсия	ИЭИ	Есенин	2 Бета

относит себя к верхней четверти таблицы (3) и т. д. Этот индивид может оказаться, например, логико-интуитивным экстравертом (ЛИЭ), который попадает в третью квадру “Гамма”.

К системе жестких оценочных технологий, призванных не только объединить усилия сотрудинок для достижения конечных (стратегических) целей фирмы, но и изменить к лучшему этику труда отдельных категорий работников, можно отнести также технологию квалиметрической оценки личностных качеств персонала.

Среди таких качеств мы выделили, например, физическое развитие и здоровье, потому что для Украины и других стран СНГ они до сих пор остаются немотивированными, несмотря на их огромное значение для высокой производительности труда. Многие годы в странах СНГ лишь декларировали необходимость улучшения физического развития и здоровья людей (усилиями самих людей) при поддержке государства, но дальше призывов и неудачных попыток организовать по всему СССР соревнования ГТО и БГТО дело не шло. Систематическая работа, направленная на пробуждение у людей интереса улучшать свое здоровье, так и не была налажена, что наряду с другими факторами сказалось на нынешнем состоянии здоровья людей, проживающих в странах СНГ.

Любая организация может решать эту проблему так:

- разработать инструменты, с помощью которых можно измерить уровень физического здоровья сотрудника с минимальными затратами времени и сложностью;
- осуществлять такие измерения один раз в год (или в полгода) при аттестации сотрудников и использовать полученную оценку в качестве мотиватора повышения уровня их здоровья, т. е. вызвать у работников интерес заниматься своим здоровьем.

При разработке такого инструмента оценки мы использовали квалиметрический подход, носящий универсальный характер и позволяющий учесть два оригинальных фактора здоровья:

- внешний вид, по которому можно судить о состоянии здоровья сотрудника визуально. Источником информации при этом является мнение окружающих — руководителей, коллег, подчиненных. Этот фактор часто используют на японских предприятиях;
- состояние физического здоровья, которое определяется по количеству дней болезни, подтвержденному документально больничными листами.

Оба фактора отражают в определенной мере состояние физического здоровья работников, в связи с чем являются, по нашему мнению,

достаточными для использования в квалиметрических измерениях в качестве управленческого инструмента повышения активности труда.

Согласно правилам формирования факторно-критериальных квалиметрических моделей разработана модель оценки физического состояния работников (табл. 4.12). В качестве экспертов для разработки весомостей и значимости критериев было привлечено более 100 сотрудников различных фирм и организаций.

Таким образом, уровень физического развития работников легко можно измерить, используя мнения коллег (полученные в результате социологического опроса окружающих) и данные кадровых служб,

Таблица 4.12

Квалиметрическая модель оценки уровня физического здоровья работников

Наименование фактора	Весомость фактора	Критерии фактора (признака)	Значимость критерия
Внешний вид	0,50	1. Обычно выглядит бодрым и здоровым в течение всего рабочего дня.	1,0
		2. Выглядит бодрым и здоровым, лишь иногда к концу рабочего дня заметна усталость.	0,8
		3. Часто устает к концу рабочего дня.	0,6
		4. Устает к послеобеденному времени.	0,3
		5. Всегда выглядит усталым с начала рабочего дня	0,0
Продолжительность болезней (пребывание на больничном)	0,50	Количество дней в году на больничном:	
		до 3	1,0
		4 —10	0,8
		11—17	0,6
		18—24	0,4
		25—30	0,2
Более 30	0,1		
Пример расчета уровня физического здоровья работников:		$K_{зд} = 0,50 \cdot 0,8 + 0,5 \cdot 0,6 = 0,70$	

фиксирующих листы нетрудоспособности*. Такие оценочные показатели ($K_{зд}$) по каждому сотруднику фирмы можно использовать для построения рейтингового ряда, что может вызвать соперничество между коллегами и стремление каждого повысить свой рейтинг.

В целом приходим к выводу, что с помощью системы регламентов и оценочных технологий можно создать достаточно жесткие правила “игры” для работников, заставляющие их активизировать свою трудовую деятельность для достижения целей фирмы посредством воздействия на их интересы. Это способствует повышению целесообразности трудовой деятельности персонала фирмы.

4.3. Оценка межличностных отношений в коллективе и особо значимых качеств сотрудников

Проблему эффективного труда в коллективе фирмы можно решить, по нашему мнению, в трех аспектах: во-первых, исследовав реализацию ориентированной на конечные результаты трудовой деятельности работников, достигаемой посредством четко действующего регламента — организационной системы, базирующейся прежде всего на объективных оценочных технологиях и правильном формировании корпоративного “духа” целесообразной деятельности фирмы; во-вторых, осуществив мотивированную на результаты трудовую деятельность работников; в-третьих, создав систему бесконфликтного управления коллективом фирмы.

Такая система управления должна ориентироваться прежде всего на предотвращение конфликтов, а не на их разрешение после того, как они возникли (несмотря на возможности положительного эффекта конфликтов, большая их часть имеет негативные последствия: в частности, ухудшается здоровье работников и снижается производительность труда).

* При более глубоком подходе, используемом в системе образования, учитываются как факторы здоровья (характеризующие артериальное давление, бронхиальную проходимость, отношение роста к весу и др.), так и факторы физического развития (выносливость, работоспособность, физическую тренированность и др.).

Поскольку нас интересует аспект бесконфликтного управления, остановимся на нем подробнее, вначале раскрыв психологические особенности коллектива, в котором работник стремится реализовать свой потенциал (что зачастую ему не удается, в том числе из-за некомфортности взаимоотношений).

В современном менеджменте все большее значение приобретают этические функции, регулирующие взаимоотношения руководителей, подчиненных, коллег, взаимосвязанных горизонтальными связями, и взаимодействие фирм с внешней средой работников по трем направлениям: духовно-нравственному, характерному и социотипному.

Чтобы разработать концепцию успешного управления процессом создания благоприятного микроклимата в коллективе на указанной основе, следует знать ситуацию, зависящую от условий формирования коллектива. Речь идет, с одной стороны, о совершенствовании управления процессом формирования уже действующего коллектива, с другой — о формировании нового коллектива, которому предстоит решать предусмотренные высшим руководством задачи и достигать поставленных целей.

В первом случае, когда фирма уже функционирует и существует определенный коллектив, предстоит сделать первый шаг — выяснить картину межличностных отношений в группах (подразделениях).

Несмотря на сложность межличностных отношений в любой группе, состояние этих отношений можно частично определить с помощью метода социометрии [16; 17].

Рассмотрим общую характеристику параметров, исследуемых социометрией. Она изучает пласт межличностных отношений, который пронизан эмоционально-субъективными предпочтениями, т. е. симпатиями и антипатиями, в основе которых (часто на подсознательном уровне) лежит совместимость людей, вынужденных взаимодействовать в силу обстоятельств. В этом контексте социометрия определяет так называемый социометрический статус личности в конкретной группе (только той, которая исследуется с помощью ее инструментария).

Социометрический статус работника определяется исходя из количества вариантов выбора, предоставляемых тому или иному индивиду со стороны коллег, т. е. других членов группы, по предложенному критерию. В качестве критерия выбора используют определенные вопросы, побуждающие сделать определенные предпочтения среди членов своей группы по заданному признаку. Критерии выбора могут

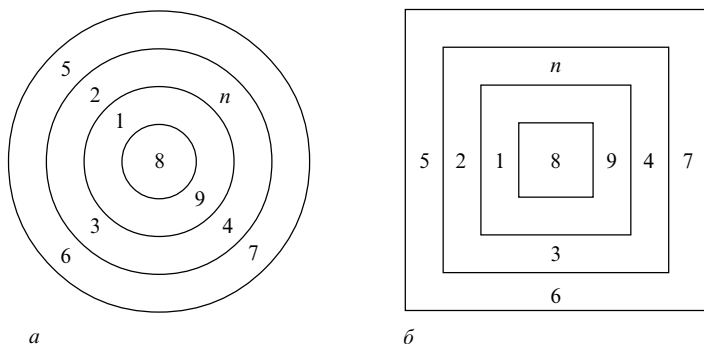
быть условно “сильными” (касаться жизненно важных сторон бытия) и “слабыми” (относиться к второстепенным или эпизодическим, мало-значимым сферам жизнедеятельности группы). Например: “С кем в своем отделе вы согласились бы жить в двухместном номере гостиницы во время командировки?” или: “С кем бы вы хотели остаться вместе в одном подразделении, если бы нынешний отдел пришлось перестроить в два смежных подразделения?” Критерии могут варьироваться по значимости и захватывать различные стороны жизнедеятельности группы и ее официального лидера. На основании нескольких вариантов выбора составляют матрицу, в которую заносят все полученные и сделанные выборы, либо таблицу. В первом случае матрица представляет собой таблицу, где по вертикали располагаются фамилии тех, кто выбирает, а по горизонтали — кого выбирают (иными словами, перечисляются фамилии всех работников социометрической группы). Такая таблица напоминает таблицу чемпионата по футболу, в которую вписывают результаты матчей.

Во втором случае по вертикали вписывают варианты выбора — критерии в виде вопросов, а по горизонтали — фамилии тех, кого выбрали. При этом остаются неизвестными те (в отличие от первого случая), кто выбирал. По нашему мнению, для составления социограммы исследуемого социума (отдельного подразделения или фирмы в целом) не имеет значения, кто кого выбирал, а важен результат выбора по причинам, закауфлированным в вопросах. Поэтому принципиальным моментом социометрических измерений является именно подбор критериев-вопросов, анализируя которые можно точно определить, какими качествами обладают те, кого выбирают (об этом речь пойдет далее).

На основании общего количества вопросов, полученных каждым из членов группы и зафиксированных в матрице или в таблице в строке “Итого”, составляют своеобразную геометрическую модель эмоционально-личностных предпочтений в группе (подразделении). Эта модель содержит часто (тщательно уявляемые) отрицательные и положительные стороны отношений и отражает мозаичную смесь положительных и отрицательных напряжений.

Эта геометрическая модель (социограмма) представляет собой четыре круга разного диаметра с общим центром. В эти круги (от малого до большого) заносят количество выборов: наибольшее — в наименьший круг, наименьшее — в наибольший круг, а остальные размещают пропорционально во втором и третьем кругах. При вы-

яснении вопроса “кто кого выбрал” нужно соединить стрелками нанесенные номера членов группы сплошными (по положительным критериям) либо пунктирными линиями при отрицательном выборе. Если же речь идет просто о выборе, то в круги наносятся номера членов группы (рисунок).



Графическое изображение результатов социометрических исследований в конкретном коллективе:

a — в виде концентрических кругов; *б* — в виде концентрических квадратов

Полученная картина концентрических кругов с указанными номерами членов группы (подразделения, коллектива небольшой фирмы и т. д.) содержит важные сведения для руководителя. Ее анализ помогает осмыслить аспекты внутриколлективной жизни, ускользающие при внешнем наблюдении даже опытным взглядом.

По социограмме можно определить четыре типа позиций в неформальной группе, которые отражают подвижное поле симпатий или антипатий членов любой общности друг к другу. Эти позиции соответствуют статусу в данной группе (его называют социометрическим или межличностным). Вычленяют четыре типа таких статусов, каждый из которых имеет образное название [16]. Первый статус — “звезды”, которых иногда называют “лидерами”. Это члены группы, получившие наибольшее количество выборов по ряду критериев. Среди них может выделяться один, который как бы “оторвался” от остальных. Вполне вероятно, что это действительно неформальный лидер (впрочем, это зависит от критериев, использованных для социометрических измерений).

Второй статус — “популярные”, или предпочтительные. Это члены группы, получившие несколько меньшее количество выборов.

Третий статус — “отвергаемые”, или менее популярные, четвертый — “изгой”, или “изолированные”. Последние получают по одному-два выбора или не получают ни одного. Очевиден осложненный драматизм их положения в группе. Руководитель и администрация в лице кадровой службы фирмы (предприятия) должны уделять “отвергаемым” и “изолированным” повышенное внимание.

Приходится констатировать, что если в коллективе окажется два-три неформальных лидера или несколько “отвергаемых” и “изолированных”, то и в том, и в другом случае микроклимат будет находиться под угрозой “взрыва” конфликтов. При этом две последние категории людей переживают устойчивый эмоционально-психологический дискомфорт своего внутреннего состояния, поскольку у них остается неудовлетворенной одна из существенных потребностей человека — в признании.

Как показывают исследования, низкая производительность и большая текучесть кадров наблюдаются чаще всего именно у этих двух категорий работников. Вместе с тем каждый руководитель должен знать, что неформальные группировки, объединенные на основе социально-положительного взаимного тяготения (положительных ориентаций в оценке друг друга), составляют зародыш формирующегося механизма общественного мнения в группе. Опираясь на эти позитивные явления в жизни группы, руководитель может эффективно способствовать укреплению тенденций становления команды высокого уровня организации.

Очевидно, что структура неформальных отношений с открытыми и скрытыми предпочтениями придает новые импульсы формально-ролевым взаимоотношениям в коллективе. Способность тонко чувствовать и понимать эти процессы, направлять их в позитивное русло общих интересов составляет важную сторону искусства руководства фирмой.

Учитывая изложенное, особое внимание следует обратить не только на “отвергаемых” и “изолированных”, но прежде всего на лидеров.

Нужно научиться выделять значимые (существенные) качества, которые заставляют людей положительно оценивать достоинства “звезд”, так как это крайне необходимо для целей ориентированного формирования команд, внутренний микроклимат которых можно направить в позитивное русло общих интересов.

По нашему мнению, таких качеств как минимум два вида — лидерские и моральные. Будучи соединены в одном человеке, они де-

лают его привлекательным для остальных членов коллектива, невольно “тянущихся” к такому человеку.

В контексте изложенного критерии выбора нужно определять для выявления в членах социума именно этих качеств, в значительной степени присущих “звездам”. Их содержание изложено в [42].

Выделяют такие *лидерские качества*:

- способность увлекать людей и брать на себя ответственность;
- способность организовывать процессы, связанные с деятельностью людей;
- целеустремленность и волевой настрой;
- понятливость и сообразительность;
- способность к самосовершенствованию.

Моральные (нравственные) качества:

- доброта, способность охотно оказывать помощь, нуждающимся в ней;
- надежность;
- вежливость, тактичность в отношениях;
- трудовая этика, отношение к труду;
- сознательность, способность жертвовать своими интересами ради интересов коллектива и фирмы в целом.

Рассмотрим анкету, в которой приведен перечень вопросов-критериев, разработанных для выявления межличностных отношений с помощью социометрических измерений.

Анкета

1. Кто из группы (коллектива) может переубедить вас в чем-то и доказать вам, например, вашу неправоту?
2. Если вашей группе (подразделению) предстоит выполнить сложную, ответственную и масштабную работу, кого из коллектива вы хотели бы видеть в качестве ее организатора и руководителя?
3. Кого из коллег вы считаете наиболее целеустремленным и волевым?
4. С кем из сотрудников вы предпочли бы оказаться в трудной ситуации, из которой нужно срочно найти выход?
5. Кто из ваших сотрудников непрерывно занимается саморазвитием и самосовершенствованием?
6. Кто из ваших сотрудников мог бы поделиться с вами последним бутербродом?
7. Если вам придется идти в разведку в тыл врага, кого из коллег вы бы взяли с собой?
8. Кто из ваших сотрудников наиболее тактичен в отношениях, редко позволяет себе невежливость по отношению к другим?

9. Кого из сотрудников вы пригласили бы выполнять совместно конкретную важную работу, срок выполнения которой строго обусловлен?
10. Если возникает ситуация, при которой кто-то должен пожертвовать своим временем и трудом для обеспечения всей группы (коллектива) какими-то запасами, кто из сотрудников мог бы это сделать?

Индивидуальные ответы всех членов группы (коллектива) на эти вопросы дают важную информацию о предпочтениях внутри группы, выраженных в анонимной форме или открыто. В первом случае в левую часть таблицы по вертикали заносят вопросы-критерии, а по горизонтали — фамилии членов группы. На пересечении вертикалей и горизонталей указывают количество выборов.

Во втором случае (при открытом высказывании) строят матрицу по примеру календаря футбольного первенства, где указывают, кто кого выбирал. В этой матрице не отражается информация о причинах, по которым выбран тот или иной член группы, важная для качественного анализа полученных социометрических измерений. Поэтому целесообразнее проводить анонимный опрос (кстати, более объективный), а полученные данные оформить в виде таблицы. Как пример см. табл. 4.13.

В графической интерпретации результаты социометрических измерений можно представить в виде концентрических кругов или квадратов (см. рисунок), где 1, 2, ..., n — закодированные фамилии членов коллектива (из табл. 4.13).

Результаты полученных исследований микроклимата в коллективе отражают информацию о сложившейся ситуации в коллективе (группе, подразделении), знание которой позволяет руководителю организовать высокоэффективную команду, способную решать серьезные задачи по обеспечению успеха фирмы. Например, он просто обязан найти общий язык с явным лидером коллектива — сотрудником “8”, через него осуществлять собственную политику и “заражать” коллектив своими идеями. В противном случае руководитель столкнется с “тихим” сопротивлением любым новациям.

С помощью социометрических исследований можно также получить базисный вариант для формирования совместимого коллектива в малых группах или социумах (подразделениях), из которых, собственно, складывается коллектив фирмы. Это важно при дальнейшем совершенствовании коллектива или при его расширении. В

Таблица 4.13

Пример заполнения таблицы социометрических измерений

Вопрос-критерий	Ива- нов А.	Пет- ров С.	Сидо- ров К.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>n</i>
1. Кто из группы (коллектива) может переубедить вас в чем-то и доказать вам, например, вашу неправоту?	5	2	3	4	0	0	0	6	3	<i>n</i>
2. Если вашей группе (подразделению) предстоит выполнить сложную, ответственную и масштабную работу, кого из коллектива вы хотели бы видеть в качестве ее организатора и руководителя?	4	1	0	1	0	0	0	8	2	<i>n</i>
3. Кого из своих коллег вы считаете наиболее целеустремленным и волевым?	2	2	1	0	0	0	1	6	2	<i>n</i>
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										
Итого	11	5	4	5	0	0	1	20	7	<i>n</i>

последнем случае речь идет о подборе кадров, который следует осуществлять не только с позиций профессионализма кандидата на должность, но и относительно его значимых личностных качеств.

Как было отмечено, таких значимых личностных качеств как минимум два вида — качество лидера и “хорошего” (нравственно-го, т. е. доброго, отзывчивого, надежного и т. д.) человека. Действительно, допустим, что в группу, где уже есть явно выраженный неформальный лидер, пришел другой такой же лидер, пусть даже профессионал высшего класса. В таком случае всегда существует

опасность возникновения конфликта с непредсказуемыми последствиями, “лечить” который, скорее всего, придется радикальным методом — увольнением одного из лидеров.

Однако выделение двух групп значимых личностных качеств — это лишь первый шаг в решении проблемы рационального подбора кадров для подразделения, где уже выяснена картина межличностных отношений. Следующий шаг — это выбор инструментария, с помощью которого можно выявить в кандидате на должность эти значимые качества еще на стадии подбора кадров.

Такой инструментарий для выяснения лидерских качеств в виде тестов и последующей балльной интерпретации описан в [44; 64]. Однако для экспресс-варианта оценки личностных качеств и квалиметрических измерений подобный инструментарий еще не разработан, в связи с чем в табл. 4.14 представлена экспресс-модель оценки лидерских качеств работников. Ее можно использовать на стадии комплексной оценки кандидата на должность, параметры которой учитывают уровень не только профессиональной подготовки кандидата и его соответствия вакантной должности, но и личностных качеств, существенных в рамках бесконфликтного управления персоналом фирмы.

Для разработки экспресс-модели оценки личностных качеств претендентов на должность используют метод формирования факторно-критериальных квалиметрических моделей, когда любое качественное явление необходимо разложить на составляющие (факторы), имеющие определенную весомость в этом явлении (для упрощения часто весомости принимают равными) в долях единицы. Затем каждый фактор оценивают по определенным критериям. Критерий, характеризующий абсолютную полноту фактора или соответствие его идеалу (норме, стандарту), принимают за единицу. Значимость остальных критериев снижается от единицы до нуля по мере “удаления” от идеала (нормы, стандарта).

Для разработки экспресс-модели квалиметрической оценки лидерских качеств работников мы выделили десять основных факторов из 50, рассмотренных в [44], и предлагаем систему критериев с соответствующими значимостями, которые приведены в табл. 4.14.

Левая часть предлагаемой модели представляет собой анкету, содержащую 10 вопросов, на которые кандидату на должность предстоит ответить по определенной “подсказке”, подчеркнув номер критерия, расположенного в графе 4. Поэтому на практике нет смысла

раскрывать перед анкетирваемым квалиметрическую сущность этой модели, и для анкеты достаточно оставить графы 1, 2 и 4. После количественной обработки анкеты можно оценить уровень лидерства

Таблица 4.14

Экспресс-модель квалиметрической оценки лидерских качеств работников

№ п/п	Фактор (признак), характеризующий лидерские качества	Весомость фактора* (признака)	Критерии фактора (признака)	Значимость критерия
1	2	3	4	5
1	Доставляет ли вам удовольствие быть в центре внимания?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить в игре?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
3	Нравится ли вам быть “тамадой” на неделовых встречах?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
4	Удастся ли вам сплотить вокруг себя людей для решения какой-либо задачи?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
5	Берете ли вы на себя ответственность при решении какой-либо задачи?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

* Все факторы принимаются равнозначными.

1	2	3	4	5
6	Умеете ли вы убедить людей, в чем-то сомневающихся?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
7	Будете ли вы убеждать в своей правоте, доказывать ее в условиях противостояния большинства?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
8	Доводите ли вы начатое дело до конца?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
9	Если вам не хочется что-то делать, но это очень нужно для дела (или друзей), будете ли вы это делать?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
10	Испытываете ли вы в чем-либо свое превосходство даже при встречах с важными людьми?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Итого		1,00		

каждого претендента на должность (в зависимости от объективности информации, исходящей от респондентов). Полученная экспресс-методом информация может служить сигнальным “флажком” для принятия соответствующего решения при наборе кадров.

При разработке экспресс-модели квалиметрической оценки уровня “хорошего человека” — нравственного развития личности — исполь-

зуют метод факторно-критериального моделирования, описанный в [19; 20]. В качестве факторов-признаков нравственного развития приняты уже известные параметры [44], интерпретированные в виде вопросов, а также другие [22]. Экспресс-модель квалиметрической оценки нравственных качеств работников приведена в табл. 4.15.

Таблица 4.15

**Экспресс-модель квалиметрической оценки
нравственных качеств работников**

№ п/п	Фактор (признак), характеризующий нравственные качества	Весомость фактора* (признака)	Критерии фактора (признака)	Значимость критерия
1	2	3	4	5
1	Способны ли вы оперативно помочь людям, попавшим в затруднительное положение?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
2	Выполняете ли вы данные сотрудникам и друзьям обещания?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
3	Вежливы ли вы с людьми?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
4	Убираете ли вы после себя мусор, когда бываете на природе?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0

* Все факторы принимаются равнозначными.

1	2	3	4	5
5	Появляется ли у вас желание посадить саженцы деревьев или кустарника, если вы видите неухоженные пустыри?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
6	Если вам наступили на ногу в транспорте, преодолеваете ли вы неприязнь к "виновнику", добродушно или молча сознавая ситуацию толчей?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
7	Можете ли вы потратить собственное время и труд, если нужно что-то сделать для всего коллектива вашего подразделения?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
8	Будете ли вы продолжать работать, если при выполнении общественно полезной задачи ваши коллеги явно "вольныят" или стремятся увильнуть от работы?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
9	Если вы видите, что коллега очень старается, но не справляется с работой, поможете ли вы ему?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
10	Прекращаете ли вы спор, если видите, что оппонент "завелся" и вот-вот "взорвется"?	0,10	1. Всегда. 2. Чаще да, чем нет. 3. Что-то среднее. 4. Чаще нет, чем да. 5. Никогда	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
	Итого	1,00		

При использовании этой модели необходимо учитывать одно правило: до заполнения анкеты (из этой модели) следует предупредить претендента на должность, что искренность ответов будет проверена через год посредством опроса его коллег как “потребителей” его поведенческой деятельности. Такое условие позволит объективизировать ответы на поставленные в анкете вопросы.

РЕЗЮМЕ

Одной из фундаментальных оценок трудовой деятельности работников, имеющей универсальный характер, является квалиметрическая оценка результатов труда. Она базируется на учете полезности затрат рабочего времени, что обуславливает ее “универсальность” т. е. применимость ко всем категориям работников, как умственного, так и физического труда.

Оценка результатов труда специалистов фиксирует своевременность выполнения работ и их качество, определяемые через бесполезные затраты времени потребителя на ожидание завершения не выполненной к сроку работы или потери времени потребителем (когда речь идет о качестве), связанные с доведением некачественной работы до стандарта качества. Оценка труда руководителя охватывает результаты труда руководимого им подразделения, а также полезный эффект, выражаемый уровнем достижения целей, стоящих перед подразделением. Показатели, количественно характеризующие результаты труда, представляются (как и любые квалиметрические показатели) в виде коэффициентов.

Для определения сложности выполняемых работ, в конечном счете характеризующей квалификацию специалистов, используют факторно-критериальные модели.

В последние годы все чаще применяют оценки личностных качеств работников для формирования бесконфликтных коллективов посредством выявления совместимости работников. Если соционика как наука насчитывает несколько десятков лет, то модели квалиметрической оценки социотипов работников представлены здесь впервые. С помощью этих моделей можно оперативно (экспресс-методом) определить социотип каждого работника и квадрату социотипов, взаимодействие которых внутри этой квадраты будет приближаться к комфортному.

Среди оценок личностных качеств работников мы выделяем физическое развитие и здоровье, предлагая измерять их квалиметри-

ческим методом на основе учета двух факторов: внешнего вида (из опыта японских предприятий) и продолжительности болезней (пробывания на больничном) в течение года. Значение такой оценки трудно переоценить относительно формирования мотивации у работников повышать или поддерживать уровень своего физического и психического здоровья.

Особое место среди оценок, определяемых на основе квалитметрических и социометрических измерений, занимают оценки нравственных и лидерских качеств работников, также имеющих большое значение для формирования бесконфликтных трудовых коллективов. При этом предлагаются экспресс-модели оценки этих качеств непосредственно работниками.

Однако предварительно в целях формирования бесконфликтных (в идеале) трудовых коллективов предлагается определять систему межличностных отношений в коллективах на основе социологического опроса сотрудников с помощью анкеты и методики интерпретации полученных результатов.

Вопросы для самоконтроля

1. Что обеспечивает сопоставимость оценок количества и качества труда работников?
2. Опишите квалитметрический модуль, с помощью которого можно определить показатель количества и качества труда.
3. Опишите социальную технологию, положенную в основу претензионной работы при оценивании результатов труда.
4. Факторы, используемые в квалитметрической модели оценки сложности труда.
5. Технология оценивания социотипа личности и выбора кадры совместимости.
6. Как конструируется модель оценивания физического здоровья работника?
7. На чем основана оценка межличностных отношений в коллективе?
8. Какие основные личностные качества наиболее ценятся в коллективе и выделяются в системе межличностных отношений в социуме?
9. Экспресс-модель оценки лидерских качеств работников.
10. Экспресс-модель оценки нравственных качеств работников.

Задания

1. Определите свой социотип и установите квадрату совместимости, к которой вы принадлежите.
2. Определите уровень физического здоровья одного из коллег.
3. С помощью приведенных экспресс-моделей выявите у себя уровень лидерских и нравственных качеств.



ОЦЕНКА И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ

5.1. Каскадная оценка и самооценка руководителя

Существующие методики самооценки независимо от их специфики и разновидностей предоставляют человеку новую информацию о себе.

Естественно поставить вопрос: за счет чего возникает новая информация, если сведения о себе дает тот, кого оценивают? На первый взгляд кажется, что человек не может сообщить о себе больше, чем он знает.

Но человек — столь сложная система, что, оценивая себя сознательно, он может проявить качества, о существовании которых имел лишь смутное представление. Научная методика открывает для него это “смутное”, превращает его в четко определенное. Новую информацию о себе руководитель получает в процессе самооценки за счет таких факторов:

- системы критериев, большая часть которых нацеливает на самооценку таких сторон в психике и деятельности руководителя, которые ранее либо совсем не оценивались, либо считались второстепенными;
- количественного принципа самооценки и обработки первичных данных математически;
- многоаспектности самооценивания, позволяющей всесторонне и во взаимосвязи отобразить различные свойства испытуемого. По-

просту говоря, чем в большем количестве отношений человек вынужден проверять и оценивать свои свойства, тем больше сторон собственного “Я” окажется в фокусе самооценки сравниваемых результатов различными субъектами и по различным методам с использованием большого количества критериев;

- каскадного принципа построения некоторых методов самооценки, который позволяет контролировать самооценки высокого уровня более частными деталями.

Типичными задачами самооценки руководителей в целях самоорганизации являются такие:

- 1) установление своего соответствия выполняемой работе;
- 2) выявление степени своей пригодности для иной, ранее не выполняемой работы;
- 3) определение внутренних психологических и организационных причин часто повторяющихся неудач и сбоев в своей работе;
- 4) выявление тенденций возможного неконтролируемого изменения своего стиля работы по мере накопления жизненного опыта;
- 5) выбор наиболее адекватного своим возможностям уровня притязаний. Действительно, неадекватное представление о себе часто является источником выбора ложных путей к самоутверждению, непомерных претензий и в конечном счете серьезных срывов, болезней и трагических исходов. Порой даже талантливые люди страдают от слепой переоценки собственной персоны;
- 6) выработка личных рациональных приемов работы; умение выработать рациональные приемы для себя лично, по-видимому, приносит больше пользы, чем выслушивание общих советов, якобы полезных для всех;
- 7) разработка программы собственной переподготовки и самоподготовки с учетом потребностей в повышении уровня управленческой работы или облегчения личного труда.

Методика Е. Жарикова каскадной самооценки руководителя на дифференциальном уровне [25]

На отдельных листах бумаги следует отметить по одиннадцатибальной шкале силу желания заниматься работами, перечисленными в прилагаемых трех бланках.

Бланк 1

Я хотел бы быть руководителем	Сила желания										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Умножив результат на 10, получают процентное выражение силы желания заниматься руководящей работой.

Бланк 2

Я хотел бы	Сила желания										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Решать управленческие проблемы											
Работать с управленческой документацией											
Организовывать подчиненных на выполнение заданий											
Работать с людьми (кадрами)											
Обучать работников											
Заниматься снабженческой деятельностью											
Быть ведущим на заседаниях и совещаниях											
Внедрять научно-технические достижения в производство											
Осуществлять обеспечение выпуска продукции высокого качества											
Организовывать связи с другими предприятиями и учреждениями											
Всего											

Теперь следует просуммировать баллы и записать результат в строке “Всего”. Полученная сумма отражает (в процентах) степень желания человека осуществлять все перечисленные в бланке виды управленческой деятельности.

Я хотел бы	Сила желания										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выявлять и формулировать управленческие проблемы (противоречия между заданиями и возможностями) Составлять приоритетные списки проблем Искать эффективные методы решения проблем Участвовать в обсуждении и решении управленческих проблем Принимать решения по проблемам											
Итого											
Заниматься планированием Готовить приказы Разрабатывать инструкции Составлять отчеты Вести служебную переписку											
Итого											
Ставить задачи перед подчиненными Отдавать команды и распоряжения Контролировать выполнение заданий Стимулировать работников Наказывать работников за нерадивость											
Итого											
Заниматься подбором кадров Участвовать в решении социально-бытовых проблем работников Осуществлять социальное планирование развития трудового коллектива Рассматривать (разрешать) конфликты Привлекать рядовых работников к управлению											
Итого											

Я хотел бы	Сила желания										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Инструктировать исполнителей Разъяснять работникам смысл и значение директивных документов Давать советы подчиненным Читать лекции и выступать с докладами Проводить воспитательную работу среди членов коллектива											
Итого											
Организовывать работу службы материально-технического снабжения “Доставать” необходимое для выполнения производственных задач Устанавливать устойчивые связи с поставщиками Распределять материально-технические ресурсы Разрабатывать рациональные способы расходования ресурсов											
Итого											
Организовывать совещания и заседания Проводить совещания и заседания Произносить речи на собраниях, совещаниях и заседаниях Представлять свою организацию на совещаниях в других организациях и учреждениях Работать в президиумах заседаний											
Итого											
Заниматься поиском научно-технических новинок для внедрения Непосредственно решать вопросы “привязки” новинок к условиям производства Разрабатывать темы необходимых изобретений и рационализаторских предложений											

Я хотел бы	Сила желания										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пропагандировать полезность нововведений Работать над тем, чтобы члены трудового коллектива становились сторонниками нововведений											
Итого											
Выявлять факторы, способствующие производству продукции высокого качества Создавать или совершенствовать систему контроля за качеством продукции Организовывать повышение квалификации работников в целях приобретения навыков бездефектной работы Развивать заинтересованность работников в повышении качества продукции Заниматься поиском и нейтрализацией факторов, мешающих производству продукции высокого качества											
Итого											
Принимать представителей других организаций и предприятий Ездить в служебные командировки Иметь “своих” людей в других организациях Вступать в деловые контакты с представителями других учреждений и организаций Устанавливать постоянные связи с работниками других организаций											
Итого											
Всего											

Затем подсчитывают сумму баллов по каждой группе и переводят их в процентное выражение силы желания заниматься определенными видами управленческой работы, умножив на 2. Результаты представляют в строках “Итого”. После этого подсчитывают общую сумму баллов и переводят ее в процентное выражение, разделив на 5. Результат записывают в строке “Всего”.

Теперь следует сравнить итоги самооценок по всем трем бланкам. Не известно, какой будет результат. Поэтому приведем для примера самооценку, которую нам предоставил со своими комментариями и выводами бывший студент Межрегиональной Академии управления персоналом. После окончания магистерской программы академии он был назначен директором предприятия.

Испытуемый на первом бланке поставил максимальную степень желания быть руководителем — 10, что соответствует 100 %. На втором бланке суммарная степень желания составила 62 балла, т. е. 62 %. Это поучительный результат. Получилось, что на дифференциальном уровне сила желания заниматься определенными видами управленческой деятельности намного ниже 100 %. Так, испытуемый более всего хотел бы организовывать подчиненных на выполнение заданий и работать с людьми. Оба этих желания получили оценку 10 баллов. Рядом оказались пункты “Обучать работников” и “Быть ведущим на заседаниях и совещаниях” — 9 баллов (90 %). Менее всего “повезло” в этом списке пунктам “Работать с управленческой документацией” и “Внедрять научно-технические достижения в производство” (по 2 балла, т. е. 20 % каждый).

Что же все это означает?

Прежде всего при самооценке своего желания быть руководителем испытуемый неправоммерно (по собственному признанию) отождествлял склонность заниматься управленческой деятельностью вообще с организаторской работой, обучением людей и участием в массовых управленческих мероприятиях. Это рассогласование характерно для многих, кто впервые оценивает себя по методике каскадной самооценки руководителя.

Но еще более интересным оказался анализ результатов, полученных испытуемым по всем трем бланкам. Общая сумма баллов по бланку 3 у него составила 180, т. е. 36 %. Итак, три результата: 100, 62 и 36 %. А ведь это самооценка желания одного и того же человека заниматься одним и тем же делом. Только представлен этот объект желания на разных уровнях детализации.

В общем, испытуемый хотел бы заниматься руководящей работой (желание максимальное — 100 %). Дифференцированная оценка (бланк 2) показывает, что он не так уж жаждет осуществлять все основные виды управленческой работы в равной мере. Еще большая детализация (бланк 3) выявляет, что даже ту часть работы, которую испытуемый хотел бы выполнять с максимальным желанием, он вовсе не намерен делать полностью. Так, заявив (на бланке 2), что он хотел бы максимум усилий отдавать организаторской работе, на бланке 3 максимальное значение испытуемый дает единственному пункту этой группы признаков организаторской работы, а именно “отдавать команды и распоряжения”.

Такие изменения в самооценках на разных уровнях детализации не случайны. Раскрытие их смысла имеет существенное значение для руководителя.

В чем же оно заключается?

Предоставим слово испытуемому: “После самооценки я, пожалуй, впервые всерьез задумался о ее значении. Выходит, что, говоря о своих желаниях заниматься каким-либо делом, мы отождествляем его с тем, что нам в этом деле более всего нравится. Поэтому общие самооценки и оценки мало практичны. Нас подводит наш несовершенный способ оценивания себя и неточный язык. Для меня конструктивными оказались самооценки на дифференциальном уровне. Я понял, что вряд ли буду делать не интересную мне работу так же тщательно, как то, что мне нравится. А делать надо все. Значит, необходимо подобрать в аппарат управления людей, склонных выполнять прежде всего те работы, которые мне не очень импонируют. Тогда все необходимое будет охвачено, и каждый будет заниматься тем, чем хотел бы, в максимальной степени”.

Добавим к этим словам совсем немного. Наглядно видно, что методика каскадной самооценки построена на дифференциальном уровне так, что результаты самооценки позволяют выявлять предпочтения человеком одних видов управленческих работ другим. Для удобства поставим в соответствие разновидностям управленческой работы определенный тип руководителя. Тогда картина будет выглядеть так: каждому пункту бланка 2 и каждой группе бланка 3 соответствуют следующие типы: “мыслитель”, “штабной работник”, “организатор”, “кадровик”, “воспитатель”, “снабженец”, “общественник”, “новатор”, “контролер”, “дипломат”.

Такие обозначения, разумеется, условны и излишне образны, но удобны. С их помощью легко построить наглядную приоритетную

модель своих склонностей к разным видам работы. Для примера приведем такую модель, построенную по данным испытуемого.

Баллы	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Виды работ	3 4	5 7	1			10	6	9	2 8		

5.2. Оценка руководителя и кандидата на руководящую должность

Рассмотрим методику оценки руководителя и деловую игру по подбору кандидата на руководящую должность, основанную на разработках А. Кибанова [33].

Оценка деловых качеств руководящих работников основана на факторах, характеризующих работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который можно получить объединением двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т. е. степень развития его профессиональных и личных качеств (П) и уровень квалификации (К), вторая — показатели, характеризующие выполняемую работу, т. е. результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка

$$Д = ПК + РС.$$

Каждый элемент комплексной оценки имеет определенный набор признаков и соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (П)

Для определения показателя П оценивают степень проявления каждого из признаков с учетом их удельной значимости, определяемой экспертно, отдельно для руководителей и специалистов (табл. 5.1, 5.2).

**Оценка признаков, определяющих профессиональные
и личные качества руководителя**

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости*		
			0,75	1,00	1,25
1	2	3	4	5	6
1	Профессиональная компетентность — знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,203	0,27	0,338
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументированно отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,173	0,23	0,288
3	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на решение поставленных задач (умение планировать и распределять)	0,13	0,098	0,13	0,163
4	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда и квалификации, освоение новых технологий, умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,090	0,12	0,15

* гр. 4 = гр. 3 · 0,75; гр. 5 = гр. 3 · 1; гр. 6 = гр. 3 · 1,25.

1	2	3	4	5	6
5	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,188	0,25	0,313

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей — 5, для специалистов — 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественную оценку полагают равной 1, выше среднего — 1,25, ниже среднего — 0,75.

Оценка по совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (Π), производится суммированием оценок признаков, умноженных на их удельную значимость:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n a_{ij} X_i,$$

где i — порядковый номер признака, $i = 1, 2, \dots, n$ (для руководителей $n = 5$, для специалистов $n = 6$); a_{ij} — количественная мера признака у работника; j — уровень (степень) проявления признака, $j = 1, 2, 3$; X — удельная значимость признака в общей оценке, долей единицы.

Пример 1. Профессиональные и личные качества экономиста I категории Романенко характеризуют следующие уровни признаков: 1-й признак — 1,25; 2-й — 1,0; 3-й — 1,25; 4-й — 1,0; 5-й — 1,0; 6-й — 0,75. По табл. 5.2 определим оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личных качеств оцениваемого работника:

$$\Pi \approx 0,425 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,128 \approx 1,073.$$

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки K принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

Таблица 5.2

**Оценка признаков, определяющих профессиональные
и личные качества специалистов**

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости*		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	4	5	6
1	Профессиональная компетентность — знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,255	0,34	0,425
2	Сознание ответственности за последствия своих действий	0,17	0,128	0,17	0,213
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя	0,10	0,075	0,10	0,125
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,075	0,10	0,125
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,128	0,17	0,213

* гр. 4 = гр. 3 · 0,75; гр. 5 = гр. 3 · 1; гр. 6 = гр. 3 · 1,25.

По уровню образования работников подразделяют на две группы: имеющие среднее специальное образование (I группа); имеющие высшее или незаконченное высшее (IV–V курс вуза) образование (II группа).

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку — 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работников подразделяют на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Оценка уровня квалификации

Номер группы	Оценка стажа	Стаж работы по специальности, лет, по группам	
		I	II
1	0,25	0–9	0–9
2	0,50	10–13, более 29	10–17, более 29
3	0,75	14–17, 22–29	18–25
4	1,00	18–21	26–29

Оценка уровня квалификации

$$K = (O + C_{\text{т}}) / 3,$$

где O — оценка образования, $O = 1$ или $O = 2$; $C_{\text{т}}$ — оценка стажа работы по специальности, $C_{\text{т}} = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0; 3$ — постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Пример 2. Экономист I категории Романенко имеет высшее образование; его стаж работы в должности экономиста — 12 лет.

По образованию и стажу работы для работников с высшим образованием он относится ко II группе, что соответствует значению 0,50. Тогда уровень квалификации Романенко

$$K = (2 + 0,50) / 3 \approx 0,833.$$

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (C)

Для оценки C по каждому признаку (характеру работ, их разнообразию, степени самостоятельности при их выполнении, масштабу и сложности руководства, дополнительной ответственности) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

Средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников приведены в табл. 5.4.

Таблица 5.4

Средние значения коэффициентов сложности работ

№ п/п	Должность	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения значения Р оценивают уровень (степень) проявления каждого из следующих признаков:

- количества выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качества выполненных работ (заданий);
- соблюдения сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяют сопоставлением фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественную оценку полагают равной 1, выше среднего — 1,25, ниже среднего — 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (см. пример 1 и табл. 5.5).

Пример 3. При оценке экономиста I категории Романенко выявлены признаки результатов труда следующих уровней:

- количество выполненных работ — 1,25;
- качество выполненных работ — 1,0;
- соблюдение сроков выполнения работ — 1,0.

По табл. 5.5 определим оценку результатов труда экономиста I категории Романенко:

$$P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075.$$

Таблица 5.5

Оценка признаков, определяющих результаты труда работника

№ п/п	Признак результатов труда работников	Удельная значимость	Оценка признака с учетом удельной значимости*		
			0,75	1,0	1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

* гр. 4 = гр. 3 · 0,75; гр. 5 = гр. 3 · 1; гр. 6 = гр. 3 · 1,25.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных показателей оценки — профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

$$Д = ПК + РС.$$

Пример 4. Комплексную оценку экономиста I категории Романенко определяем на основе расчетов, приведенных в примерах 1–3: $П \approx 1,073$; $К \approx 0,833$; $С = 0,68$; $Р = 1,075$.

Тогда

$$Д \approx 1,073 \cdot 0,833 + 1,075 \cdot 0,68 \approx 1,625.$$

Деловая игра “Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность руководителя”

Описание деловой игры [33]

В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации.

Постановка задачи

Из двух кандидатов необходимо выбрать одного на замещение вакантной должности генерального директора.

Методические указания

При оценке кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя или специалиста применяют специальную методику, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие *группы качеств*:

- общественно-гражданскую зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний и опыт работы;
- организаторские способности;
- умение работать с людьми;
- умение работать с документами и информацией;
- умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- способность увидеть и поддержать передовое;
- морально-этические черты характера.

Первая группа включает такие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным, активно участвовать в общественной деятельности, иметь высокий уровень политической грамотности.

Вторая группа: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в организации (в том числе на руководящей должности).

Четвертая группа: умение организовывать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа: умение работать с подчиненными и руководителями различных организаций, создать сплоченный коллектив, а также подобрать, расставить и закрепить кадры.

Шестая группа: умение коротко и ясно формулировать цели; а также составлять деловые письма, приказы, распоряжения; способность четко формулировать поручения, и давать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа: умение своевременно принимать решения, способность обеспечивать контроль за их исполнением; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность соблюдать психогигиену; умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа: умение увидеть новое; способность распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

Девятая группа: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость; общительность, обаятельность; скромность, опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого перечня выбирают (при помощи экспертов) те позиции, которые наиболее важны для конкретной должности и организации, и к ним добавляют специфические качества, которыми должен обладать претендент на конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, необходимые при поступлении на работу, от тех, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После выполнения такой работы мы будем располагать десятками качеств, сформированных в девять приведенных групп.

Для этого создается группа экспертов из 5–10 человек. В нее целесообразно включить руководителя подразделения организации, где появилась вакансия, одного-двух опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с этим подразделением по работе, работника кадровой службы, специалиста по управлению персоналом.

Каждый эксперт строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем составляют сводную матрицу попарных сравнений этих качеств, в которую включают мнения всех эк-

спертов. В результате специальной обработки качеств с помощью этой матрицы остаются те качества, которые имеют первостепенную важность для конкретной вакантной должности (идеальные качества).

После этого эксперты определяют наличие необходимых качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым из них (в баллах).

Каждый кандидат заполняет матрицу попарных сравнений присущих ему качеств. В матрицу включают только те качества, которыми он (с его точки зрения) обладает на 50 % и больше. То же делают эксперты, знающие претендента. Их количество не ограничивается. В качестве эксперта выступает также работник кадровой службы, проводивший собеседование с кандидатом, одна из целей которого — определить степень обладания претендентом качествами, необходимыми для работы на вакантной должности. Далее составляют сводную матрицу попарных сравнений, в которую включают мнения всех экспертов (в том числе и претендента). После обработки данных сводной матрицы остаются те качества, которыми кандидат обладает в наибольшей степени.

Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляют с помощью специальной таблицы, в которой степень обладания кандидатами теми или иными качествами и идеальные качества представлены в баллах.

Описание процесса деловой игры

Преподаватель предлагает участникам игры отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального директора по персоналу. Эти качества должны охватывать все девять групп. Значит, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еще дополнительно одно качество из какой-либо группы.

Качества отбирают простым голосованием всех участников. Затем каждый из них строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств. Пример такой матрицы приведен в табл. 5.6.

Допустим, в деловой игре заняты 7 участников. Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу приведена в табл. 5.7.

**Матрица попарных сравнений качеств
заместителя генерального директора по персоналу организации**

№ п/п	Качество	Баллы										Сумма баллов
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8	Умение увидеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Из табл. 5.7 видно, что качества 6 (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения) и 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида) не имеют существенного значения для указанной вакантной должности, так как отношения $13,9/4,7$ и $13,9/4,2 > 2$. Зато оставшиеся восемь качеств являются идеальными для этой должности.

Далее определяют степень обладания кандидатами на вакантную должность этими идеальными качествами. Для этого строят такие же матрицы для каждого из кандидатов и результаты заносят в табл. 5.8, где в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений у начальника отдела кадров составляет

Таблица 5.7

**Сводная матрица попарных сравнений качеств
заместителя генерального директора по персоналу организации**

№ п/п	Качество	Оценка, определенная каждым экспертом, баллов							Средне- арифмети- ческое значение, баллов	Ранг качества
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Способность подчинять личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
4	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
5	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6	–	4,7	9
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3
8	Умение увидеть новое	8	8	10	7	6	5	–	7,3	8
9	Общительность	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	–	6	–	4,2	10

0,7 балла, а у начальника сборочного цеха — 1,1 балла. Начальник отдела кадров в большей степени обладает идеальными качествами, и поэтому он рекомендуется экспертной комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу организации.

**Сравнение реальных качеств претендентов на должность заместителя
генерального директора по персоналу организации
с идеальными качествами**

№ п/п	Качество	Значение идеальных качеств, баллов	Значение качеств претендентов, баллов	
			Начальник отдела кадров	Начальник сборочного цеха
1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)
4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)
5	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
6	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	11,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)
7	Умение увидеть новое	7,3	7,7 (+0,4)	7,6 (+0,3)
8	Общительность	8,9	9,3 (+0,4) (-0,7)	9,2 (+0,3) (-1,1)

5.3. Формирование стратегии развития потенциала менеджера

С явлением перестройки психологии людей мы сталкиваемся намного чаще, чем задумываемся над этим. Любое существенное изменение жизненных условий человека, любой переход с одной ступени социальной структуры на другую, любое переходное возрастное состояние требуют перестройки адаптационных возможностей человека, что немыслимо без соответствующей психологической подготовки. Скажем, поступление ребенка в школу, начало обучения молодого

человека в высшем учебном заведении, вступление в брак, смена профессии, занятие (смена) руководящей должности или уход на пенсию требуют большой внутренней подготовки, без которой переход человека в новые условия может дать вместо ожидаемого результата либо прямо противоположный, либо существенно отклоняющийся от желаемого [25].

Существуют два диалектически взаимосвязанных процесса совершенствования психики: качественный и количественный. Под количественным совершенствованием обычно понимают постепенное наращивание психологических возможностей человека. Следствием качественного изменения психики людей является изменение содержания и результативности их деятельности, совершенствование потенциальных резервов. Перестройка как преобразование психики осуществляется в двух формах: естественного неосознаваемого перехода психики в новое качество и сознательного целенаправленного волевого действия.

Психологические перестройки можно классифицировать так:

- мотивационные — качественные изменения системы побудителей деятельности человека;
- содержательные — изменения в понимании человеком новых условий и необходимости действовать в этих условиях (осознание необходимости развития, роста);
- методологические — замена старых методов новыми или преобразование прежних так, чтобы они “работали” в новых условиях;
- перестройки стиля работы, т. е. качественные изменения индивидуального способа комбинации приемов деятельности поведения, общения;
- образовательные — замена устаревших знаний новыми, соответствующими правилам работы в новых условиях (речь идет о перестройке системы знаний для обеспечения деятельности человека);
- ориентационные — качественные изменения целевых установок человека.

Конечно, возможна и более детальная классификация по объективному признаку. Важно усвоить систему классификации (по объективному критерию) для того, чтобы в процессах перестроек различать те объекты в психике людей, которые необходимо качественно менять. Это имеет существенное значение для успеха психологической перестройки по целенаправленному признаку.

О психологической перестройке руководителей. Как эти общие теоретические положения применить для перестройки психологии тех, от кого в огромной мере зависит исход экономической реформы и социальных преобразований? Непосредственным понятийным механизмом, закрепляющим определенные условия жизнедеятельности людей, являются такие психологические полярности: “выгодно–невыгодно”, “удовлетворен–неудовлетворен”, “удобно–неудобно”, “интересно–неинтересно”, “умею делать–не умею”, “комфортно–дискомфортно”, “легко–трудно”, “безопасно–опасно”, “престижно–непрестижно”, “нравится–не нравится”, “люблю–не люблю” и т. п. При возникновении новых условий или угрозе смены данных условий новыми сразу же автоматически включается механизм оценки условий через призму указанных полярностей, что бы сам человек ни говорил об отношении к новой обстановке и новым задачам. Потребности развития заставляют разрывать круг консервативного отношения к восприятию реальности.

К счастью, общество неоднородно в психологическом отношении. В нем всегда есть люди, психика которых настроена на улавливание “слабых сигналов из будущего”. Они способны отражать не только требования современной жизни, но и потребности будущего развития, жертвовать сегодняшним благополучием ради будущих социально значимых достижений. Именно эти люди дают примеры поведения, которые являются образцами служения обществу во имя его прогресса.

В конечном счете содержание процесса психологической перестройки состоит в качественном изменении всех основных компонентов психики руководителя, а именно: *осознания* необходимости и сути происходящих процессов, а также меры своего участия в становлении новых форм хозяйствования; *ориентаций* (установок) на деятельность в новых условиях, в частности широкое использование возможностей и резервов человека; *мышления* как инструмента решения более сложных хозяйственных проблем с более неопределенными последствиями; *эмоционально-волевой сферы*; *способностей к продуктивному общению* при существенном расширении демократических начал в управлении; *работоспособности* руководителей в ситуациях, когда увеличиваются нагрузки на их нервную систему.

Стержнем психологической перестройки руководителей должен стать поворот их сознания к использованию экономических методов управления производством для удовлетворения потребностей людей, исключение установок типа “производство ради производства”.

Перестройка психологии руководителей — частный случай более широкого по масштабам и глубокого по содержанию процесса преобразования в обществе. Благодаря научно-технической революции общество приобрело невиданную по технико-технологическим возможностям базу. Но получение максимального эффекта от этих достижений все более зависит от всех людей, их способности работать по-новому.

Ожидаемые результаты. К каким же результатам должна привести работа по психологической подготовке руководителей к деятельности в новых условиях?

1. Руководители должны суметь перестроить свою психологию так, чтобы она из тормоза превратилась в предпосылку ускоренного развития всех сторон общества.
2. Руководители должны выработать в себе способность к гибкой перестройке своей психологии в условиях динамично изменяющихся обстоятельств. Это особенно важно, поскольку будущее не сулит нам спокойной жизни. Качественные изменения в производстве и управлении будут совершаться все чаще и чаще и соответственно требовать адаптивной психологии руководителей.
3. Руководитель, не будучи профессионалом в области психологии, тем не менее должен уметь перестраивать психологию подчиненных ему работников. В противном случае его самые прогрессивные начинания разобьются о стену непонимания и неприятия, о психологический барьер тех, кто не готов к этим начинаниям.

Перестройка психологии руководителей может быть успешной, если к этому будут прилагать максимум усилий не только они. Им должны оказывать профессиональную помощь те, кто занят подготовкой и переподготовкой руководящих кадров: преподаватели, ведущие работу с управленцами, научные работники, исследующие экономические, социальные, технологические, организационные проблемы.

Необходимо искать новые пути развития потенциала менеджера (руководителя), потому что цена его ошибок и неудач высока и весома для производства. Новые ресурсы можно находить в творческих нестандартных решениях и в личностном потенциале. Его высокий уровень — предпосылка стабильности эмоционально-волевой сферы, опоры на себя, а не на других в принятии важных решений, высокого качества принятых решений, уверенности в своих способностях и осознания личностной ответственности.

В современных теориях и технологиях менеджмента особое внимание уделяется вопросам управления собственными ресурсами руководителя. В учебные курсы по подготовке менеджеров введен новый предмет “Самоменеджмент”, в рамках которого будущие руководители обучаются работе с внутренними ресурсами для повышения результативности профессиональной деятельности и повышения качества жизни. Так, в Школе бизнеса Открытого университета Великобритании курс обучения начинается именно с учебных предметов, которые направлены на освоение методов управления собственными ресурсами. Например, в курсе “Управление развитием и изменением” рассматриваются следующие вопросы:

- профессиональная компетентность менеджера и ее развитие;
- обучение в организации;
- создание эффективных управленческих команд;
- совершенствование межличностных отношений;
- проблемы организационных изменений;
- системный подход в деятельности менеджера;
- организационное развитие.

В разработках по самоменеджменту особое внимание уделяется гармонизации профессиональных и жизненных целей, целостному подходу к самоорганизации жизни менеджера.

Таким образом, правомерна постановка задачи развития личностного потенциала руководителя как фактора, системно определяющего эффективность деятельности организации и качество жизни ее сотрудников. Следует отметить, что социально-психологические исследования ценностных ориентаций у молодежи подтверждают актуальность этой задачи. Большая часть молодежи отдает предпочтение ценности “Стать личностью, найти свое место в жизни”, другая часть — “Добиться материального благополучия”, “Престиж в обществе” и т. д. В условиях предоставленной в настоящее время свободы выбора жизненного пути задача развития личностного потенциала наиболее актуальна именно для молодых руководителей.

Рассмотрим два вопроса.

1. Анализ факторов процесса формирования стратегии развития личностного потенциала руководителя и их практическое значение.
2. Повышение уровня компетентности в самодиагностике на основании процесса осознания необходимости профессионального развития (роста).

Современный подход к проблеме развития личностного потенциала взрослых людей состоит в исследовании этого процесса с

позиций саморазвития и самосовершенствования на основе собственных действий, а диагностика компетентности в этой области рассматривается как самодиагностика. Такая точка зрения в корне отличается от той, которая господствовала длительный период в психодиагностике. Точнее говоря, проблема субъекта диагностики в недавнем прошлом вовсе не ставилась — предполагалось само собой разумеющимся, что анализ и оценка результатов тестирования есть прерогатива психолога, а тестируемых можно и не ставить в известность о сделанных выводах. Подобный подход может быть в какой-то мере оправдан, когда психодиагностические средства используются для профотбора, но на него никак нельзя ориентироваться, если речь идет о развитии компетентности. Проблема компетентности в диагностике не решается одним лишь информированием участников о результатах тестирования. Суть ее состоит в том, чтобы его участники получили действенную информацию, т. е. такую, на основе которой люди смогли бы сами откорректировать свое поведение.

Мы предлагаем использовать пакет методик готовности к личностному росту (ГЛРо), которые являются инструментом формирования компетентности руководителя (менеджера) в области личностного развития. Они обеспечивают руководителя психологическими знаниями о его личностном потенциале. Повышение потенциала возможно после осмысления своей позиции и получения обратной связи. Наглядно этот психологический процесс можно представить на рисунке.

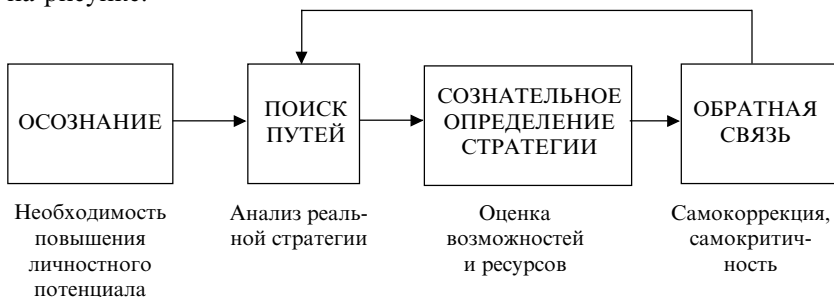


Схема стратегии развития личностного потенциала менеджера

Этот пакет методик предназначен для практического использования следующими лицами:

- менеджером в развитии личностного потенциала;
- специалистами по работе с персоналом;

- специалистами социальных служб государственных и негосударственных организаций (общественных, благотворительных);
- специалистами коммерческих фирм;
- практикескими психологами при консультировании, экспресс-диагностике;
- преподавателями различных учебных заведений в учебном процессе.

Современные подходы в психологии менеджмента указывают на необходимость поиска новых ресурсов в развитии личностного потенциала для решения управленческих проблем нестандартными методами в условиях неопределенности и высокой конкуренции.

Предложенная технология определения стратегии развития личностного потенциала руководителя расширяет возможности руководителя в формировании сознательного отношения к саморазвитию и самосовершенствованию.

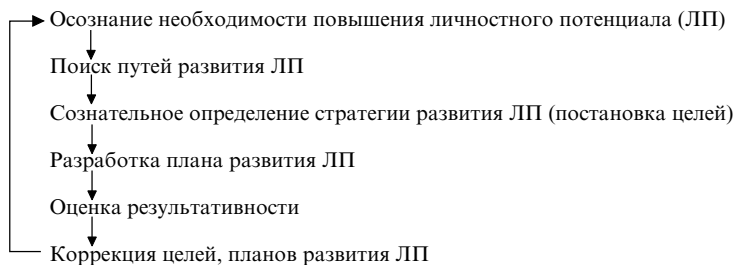
Исследование готовности руководителя к формированию стратегии развития личностного потенциала

Предлагаются два пакета методик для определения стратегии развития личностного потенциала руководителя:

- для работы психолога с руководителем в целях выработки способности к продуктивному взаимодействию;
- для самодиагностики менеджера.

Алгоритм определения стратегии развития личностного потенциала руководителя

1. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЙ БЛОК



2. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК

- Анализ социально-психологической информации
- Обновление информации

3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ БЛОК

- Оценка индивидуально-психологических особенностей
- Определение личностных ресурсов
- Оценка организационных возможностей

4. МОТИВАЦИОННЫЙ БЛОК

- Ценностный анализ
- Определение уровня актуальных потребностей

5. ЦЕЛЕВОЙ БЛОК

- Формирование стратегии личностного развития

Формирование индивидуальной стратегии развития личностного потенциала руководителя в содружестве с психологом

Психолог, сотрудничая с руководителем по формированию индивидуальной стратегии личностного развития, использует следующую модель.

Модель работы психолога с менеджером

1. Консультация

А. Первичная беседа по выявлению проблемы, над которой в дальнейшем будет проводиться работа. Заключение устного или письменного соглашения между психологом и клиентом.

Б. Уточняющее психодиагностическое исследование по выявленной проблеме.

В. Обсуждение результатов исследования и определение путей и методов решения проблемы. Заключение дополнительного устного или письменного соглашения по коррекционной работе.

Г. Коррекционная работа с клиентом. Обучение клиента самостоятельной работе над проблемой.

Д. Подведение итогов работы по решению проблемы.

2. Обучение

А. Ознакомление в лекционной форме с современными подходами психологии управления в рамках курсов “Социально-психологические основы управления”, “Самоменеджмент” и др.

Б. Проведение практических занятий в форме самодиагностики, психологического практикума.

В. Психологический тренинг по программам “Тренинг сензитивности”, “Тренинг партнерского общения”, “Тренинг личностного роста”.

Существующие программы обучения менеджеров в основном ориентированы на повышение психологической компетентности. В то же время необходимо развивать свои способности и повышать уровень удовлетворенности своей работой и жизнью. Таким образом, возникает реальная потребность и возможность для развития личностного потенциала руководителя, удовлетворить которую можно, работая над собой, познавая себя. Как говорили древние, “познай себя, и ты познаешь мир”. В этом заключается целое направление развития личности.

Стратегии развития личностного потенциала

Исследования психологов показали, что большинство начинающих менеджеров ориентированы на получение психологических знаний для изменения поведения других людей в своих интересах. Приоритеты начинающих менеджеров по результатам психологических исследований, проведенных общественной организацией “Психокultura”, иллюстрирует табл. 5.9.

Таблица 5.9

Приоритеты начинающих менеджеров

Приоритеты	Познание	Влияние
Сам (себя)	4	2
Другой (другого)	3	1

Приоритеты распределились так:

- 1 — влияние на другого;
- 2 — влияние на себя;
- 3 — познание другого;
- 4 — познание себя.

В менеджменте и психологической науке накоплено много знаний по способам влияния на другого. Но в настоящее время наиболее актуальны технологии самодиагностики.

Пакет методик для работы психолога с руководителем по формированию стратегии развития личностного потенциала

1. Методика УСК (уровень субъективного контроля) выявляет внутреннюю (интернальную) направленность или внешнюю (экстернальную) ответственность за происходящие в жизни события.

2. Методика ТЦО (тест цветовых отношений) выявляет отношение человека к себе, к другим, к окружающему миру.
3. Методика ценностных ориентаций Рокича определяет терминальные и инструментальные ценности конкретного человека.
4. Методика самоактуализации (по А. Маслоу) определяет уровни актуальных потребностей личности.
5. Тест Лири определяет типы личностного поведения и отношения к окружающим.

Результаты этих методик в работе психолога с руководителем сравнивают с результатами самооценки руководителя по методике, описанной ранее.

Самостоятельная работа руководителя по формированию индивидуальной стратегии развития личностного потенциала

Цель создания пакета методик готовности к личностному росту — сформировать компетентность руководителя (менеджера) в области личностного развития, обеспечить психологические знания о его личностном потенциале, сориентировать его на формирование сознательной стратегии личностного развития. Пакет ГЛРо содержит следующие методики:

- анкету личностной направленности менеджера;
- методику самооценки;
- методику самооценки ценностных ориентаций;
- методику самооценки уровня актуальных потребностей;
- методику определения стиля личностного общения.

Предложенные методики апробированы во время исследований, проводимых общественной организацией “Психокультура”.

Пакет методик для менеджера (ГЛРо) “Стратегия развития личностного потенциала”

Этот пакет предназначен для самооценки стратегии развития личностного потенциала. В соответствии с предложенными инструкциями его пользователь может определить формулу имеющейся у него стратегии и поставить перед собой задачу сформировать новую, более эффективную стратегию личностного развития.

1. Анкета личностной направленности менеджера

Инструкция

Прочитав внимательно приведенные далее вопросы, выберите один из вариантов ответа и поставьте “+” в таблицу ответов по каждому из вопросов.

ВОПРОСЫ (фрагмент анкеты)

1. Хороший руководитель, по моему мнению, прежде всего должен:
 - а) внимательно относиться к подчиненным;
 - б) поддерживать себя в рабочей форме;
 - в) постоянно искать внутренние резервы;
 - г) совершенствовать стиль руководства персоналом.
2. В деловых переговорах я стараюсь занять позицию:
 - а) человека, который убеждает другого;
 - б) понимающего собеседника;
 - в) профессионала, анализирующего свои действия;
 - г) специалиста, совершенствующего свои способности.
3. Когда у меня возникают трудности в переговорах с партнерами, то я прежде всего:
 - а) собираю дополнительную информацию о нем;
 - б) меняю свою тактику во время переговоров;
 - в) задумываюсь над правильностью своих действий;
 - г) ищу новые рычаги влияния на партнера.
4. В случае неудачи я обычно:
 - а) анализирую ее причины;
 - б) пытаюсь изменить свое отношение к случившемуся;
 - в) стараюсь найти людей, которые помогут мне;
 - г) изучаю позитивный опыт других.
5. В бизнесе главное:
 - а) уметь заинтересовать другого;
 - б) понять интересы людей;
 - в) раскрыть свои способности;
 - г) не потерять себя.

Подсчитайте количество баллов по каждому вопросу, используя приведенный далее “ключ”.

Обработка анкеты

Таблица ответов

Номер вопроса	Вариант ответа			
	а	б	в	г
1				+
2			+	
3	+			
4			+	
5	+			
6				+
7		+		
8			+	
9	+			
10	+			

Ключ

Номер вопроса	Вариант ответа			
	а	б	в	г
1	ПД	ВЯ	ПЯ	ВД
2	ВД	ПД	ПЯ	ВЯ
3	ПД	ВЯ	ПЯ	ВД
4	ПЯ	ВЯ	ВД	ПД
5	ВД	ПД	ВЯ	ПЯ
6	ПД	ВЯ	ПЯ	ВД
7	ВД	ПД	ПЯ	ВЯ
8	ПД	ВЯ	ПЯ	ВД
9	ПЯ	ВЯ	ВД	ПД
10	ВД	ПД	ВЯ	ПЯ

Результат обработки анкеты:

1. Влияние на другого (ВД) — 5 баллов.
2. Познание другого (ПД) — 2 балла.
3. Влияние на свое Я (ВЯ) — 0 баллов.
4. Познание своего Я (ПЯ) — 3 балла.

В соответствии с максимальным баллом определите свою ведущую направленность.

Направленность	Познание	Влияние	Сумма баллов
На себя	3	0	3
На другого	2	5	7
Σ	5	5	10

Выводы:

1. Ведущая направленность — на изменение другого (5 баллов).
2. Направленности на влияние и познание одинаковы (5 баллов).
3. Преобладает ориентация на другого (7 баллов).

2. Методика самооценки

Запишите 10 личностных качеств, которые в той или иной мере свойственны каждому человеку. Проранжируйте их от 1 до 10 по степени близости к вашему идеалу (каким бы вы хотели быть) в графе «Ранг “Идеал”». Затем проранжируйте эти же качества в той мере, в какой они свойственны вам в настоящий момент времени, от 1 до 10.

Личностное качество	Ранг “Идеал” (РИ)	Ранг “Факт” (РФ)	$d = \text{РИ} - \text{РФ}$	d^2
Энергичность	8	6	2	4
Расчетливость	7	8	1	1
Упорство	1	3	2	4
Критичность	6	4	2	4
Уступчивость	9	10	1	1
Доверчивость	10	9	1	1
Общительность	3	2	1	1
Ответственность	2	5	3	9
Организованность	4	7	3	9
Сообразительность	5	1	4	16
				$\Sigma d^2 = 50$

Результат рассчитайте по формуле ранговой корреляции:

$$K = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \cdot 50}{10 \cdot (100 - 1)} \approx 0,70.$$

Полученный результат можно оценить с помощью следующих интервалов уровней самооценки и присвоить определенный индекс (в нашем примере — 0,70 СА):

- 1) заниженный (СЗ) — $K \leq 0,25$;
- 2) адекватный (СА) — $0,25 < K \leq 0,75$.

Более точная оценка для адекватного уровня:

- ниже среднего — $0,25 < K \leq 0,45$;
- средний — $0,45 < K \leq 0,55$;
- выше среднего — $0,55 < K \leq 0,753$;
- высокий (СВ) — $0,75 < K \leq 1,00$.

3. Методика самооценки ценностных ориентаций

Выполните такие же действия, как в методике самооценки.

Ценностная ориентация	Ранг “Идеал” (РИ)	Ранг “Факт” (РФ)	$d = \text{РИ} - \text{РФ}$	d^2
Здоровье (физическое, психическое)	1	1	0	0
Удовольствия (жизнь полна удовольствий, развлечений, приятного времяпровождения)	9	9	0	0
Материально обеспеченная жизнь	3	2	1	1
Счастливая семейная жизнь	7	4	3	9
Любовь	6	5	1	1
Наличие хороших и верных друзей	5	6	1	1
Общественное признание (уважение окружающих)	10	10	0	0
Активная деятельная жизнь	8	3	5	25
Интересная работа	2	8	6	36
Творчество (возможность творческой деятельности)	4	7	3	9
				$\Sigma d^2 = 82$

Результат рассчитайте по формуле ранговой корреляции:

$$K = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \cdot 82}{10 \cdot (100 - 1)} \approx 0,50 \text{ (средний уровень ЦА).}$$

По результатам обработки присваивается индекс ценностных ориентаций в соответствии с полученным уровнем самооценки (заниженный (ЦЗ), адекватный (ЦА), высокий (ЦВ)).

4. Методика самооценки уровня актуальных потребностей

На основе полученных в ходе ранжирования результатов можно выявить свой уровень актуальных потребностей по А. Маслоу. Для этого ранжируют средние ранги пар ценностей, соответствующие уровню потребностей по идеалу и по факту.

Ценностная ориентация	Ранг “Идеал” (РИ)	Ранг “Факт” (РФ)	Уровень потребностей	ΣРИ	ΣРФ
Здоровье (физическое, психическое)	1	1	1	10 (II)	10 (II)
Удовольствия (жизнь полна удовольствий, развлечений, приятного времяпровождения)	9	9			
Материально обеспеченная жизнь	3	2	2	10 (I)	6 (I)
Счастливая семейная жизнь	7	4			
Любовь	6	5		11	11
Наличие верных друзей	5	6	3	(III)	(III)
Общественное признание (уважение окружающих)	10	10			
Активная деятельная жизнь	8	3	4	18 (IV)	13 (IV)
Интересная работа	2	8			
Творчество (возможность творческой деятельности)	4	7	5	6 (V)	15 (V)

Затем актуальному уровню потребностей присваивается индекс в соответствии с приведенными далее сокращениями:

1. Потребности в физиологическом комфорте — ПФ.
2. Потребности в безопасности, защищенности — ПБ.
3. Потребности в социальных связях, любви, принадлежности — ПП.
4. Потребности в самоуважении, престиже, одобрении — ПО.
5. Потребности самовыражения, самореализации — ПС.

Таким образом, в приведенном примере наиболее актуальные потребности находятся на втором уровне, согласно А. Маслоу: потребности в безопасности, защищенности. Потребности в самореализации находятся на последнем, пятом месте.

5. Методика определения стиля личностного общения (тест незаконченных предложений для менеджеров)

Анализ результатов теста незаконченных предложений

Каждому ответу присваивается соответствующий индекс наиболее подходящей интерпретации из перечисленных далее 8 вариантов.

Тестовые задания	Р-В-Д	Стиль общения
1. Я собой обычно... не совсем доволен	Р	Ав
2. В деловых переговорах я стараюсь занять позицию... конструктивную	В	Ди
3. Для партнера важно, чтобы я... его понял правильно	Р	Ав
4. Моя роль в жизни общества... невелика	Д	Ко
5. Группа обычно по отношению ко мне... лояльна и не проявляет враждебности	В	Ко
6. Мои способности... средние	В	Ко
7. Когда у меня возникают трудности в переговорах с партнерами, то я... собираю свой опыт	В	Ин
8. Способности других я... ценю и отмечаю	В	Ал
9. В жизни общества моя роль... незначительна	Д	За
10. В деловых переговорах мой партнер старается занять позицию... взвешенную, конструктивную	В	Ди
11. Для меня важно, чтобы партнер... был честен	Р	Ал
12. Обычно в группе я... внутри	Д	Ко
13. В случае успеха я обычно... доволен	Д	Ко
14. В группе я обычно занимаю позицию... арбитра	Р	Ав
15. Когда у партнера возникают трудности в переговорах со мной, то он... настаивает, а я уступаю	Д	Ко
16. Группа обычно занимает позицию по отношению ко мне... лояльную, терпимую	В	Ди
17. В случае неудачи я обычно... неспокоен, переживаю	Д	Ал
18. В моей жизни роль общества... велика	Д	Ал

№ п/п	Стиль общения	Индекс	Р	В	Д	Сумма
1	Авторитарный	Ав	3	—	—	3
2	Манипулятивный	Ма	—	—	—	—
3	Агрессивный	Аг	—	—	—	—
4	Индифферентный	Ин	—	1	—	1
5	Зависимый	За	—	—	1	1
6	Конформный	Ко	—	2	4	6
7	Диалогический	Ди	—	3	—	3
8	Альтруистический	Ал	1	1	2	4
Σ			4	7	7	18

Полученный результат можно соотнести с самооценкой типов отношения к окружающим (Т. Лири).

1. Авторитарный:

- диктаторский, властный, деспотичный характер;
- доминантный, энергичный, компетентный;
- уверенный в себе человек, упорный, настойчивый.

2. Манипулятивный (эгоистичный):

- самовлюбленный, расчетливый;
- ориентированный на себя, склонный к соперничеству;
- хвастливый и самодовольный.

3. Агрессивный:

- жесткий и враждебный к окружающим;
- требовательный, прямолинейный, откровенный;
- упрямый, упорный, энергичный.

4. Индифферентный (подозрительный):

- отчужденный к внешнему враждебному миру;
- критичный, испытывающий трудности в контактах;
- критичный к социальным явлениям.

5. Зависимый (подчиняемый):

- покорный, склонный к самоуничтожению;
- застенчивый, кроткий, легко смущается;
- скромный, робкий, уступчивый.

6. Конформный:

- неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи;

- послушный, боязливый, беспомощный;
- доверчивый, ожидает помощи и советов.

7. Диалогический (дружелюбный):

- дружелюбный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение;
- склонный к сотрудничеству, кооперации;
- общительный, терпимый к различным точкам зрения.

8. Альтруистический:

- гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы;
- ответственный по отношению к людям, деликатный;
- опекающий, отзывчивый.

В зависимости от количества полученных баллов выбирается степень выраженности конкретного стиля.

Результаты исследования готовности руководителя к формированию стратегии развития личностного потенциала

I. Итак, вы определили свою ведущую направленность в области развития личностного потенциала:

- влияние на другого (ВД);
- познание другого (ПД);
- влияние на свое Я (ВЯ);
- познание своего Я (ПЯ).

II. Уровень самооценки:

- заниженный (СЗ);
- адекватный (СА);
- ниже среднего;
- средний;
- выше среднего;
- высокий (СВ).

III. Уровень ценностной самооценки:

- заниженный (ЦЗ);
- адекватный (ЦА);
- ниже среднего;
- средний;
- выше среднего;
- высокий (ЦВ).

IV. Ведущий актуальный уровень потребностей по А. Маслоу:

- в физиологическом комфорте (ПФ);
- безопасности, защищенности (ПБ);
- социальных связях, любви, принадлежности (ПП);
- самоуважении, престиже, одобрении (ПО);
- самовыражения, самореализации (ПС).

V. Ведущий стиль личного общения:

- авторитарный (Ав);
- манипулятивный (Ма);
- агрессивный (Аг);
- индифферентный (Ин);
- зависимый (За);
- конформный (Ко);
- диалогический (Ди);
- альтруистический (Ал).

На основании полученных данных о себе вы можете оценить вашу реальную стратегию и записать ее в виде формулы (например, в нашем варианте — ВД – СА – ЦА – ПБ – Д(В)Р – Ко).

ВД (влияние на другого) означает, что менеджер ориентирован на приспособление другого к себе.

СА (самооценка адекватная, уровень выше среднего) свидетельствует об открытых возможностях менеджера в приобретении социального опыта с элементами амбициозных проявлений.

ЦА (ценностная оценка адекватная, уровень средний) означает оптимальную готовность менеджера к ценностному развитию.

ПБ (актуальные потребности в безопасности) фиксирует направленность менеджера на потребительское (материальное) отношение к окружающему миру.

Д(В)Р (ведущие ролевые позиции ДИТЯ–ВЗРОСЛЫЙ) свидетельствует о том, что менеджер находится в поиске (не может определиться).

Ко (ведущий стиль личного общения — конформный) — неуверенный в себе, ожидает помощи и советов.

Осмыслив полученные результаты, вы можете сознательно построить стратегию развития своего личного потенциала.

Рассмотрев реальные результаты исследования по предложенным методикам, можно построить модель стратегии личного роста, формула которой может быть такой:

ВЯ – СА – ЦА – ПС – В(Д,Р) – Ди.

Выводы. Проанализировав существующие концепции развития личностного потенциала, констатируем, что главным направлением развития в этой области является продвижение по иерархии уровней личностного существования. В основе такого представления лежат взгляды известного психолога А. Маслоу об иерархии потребностей человека. При таком подходе процесс личностного роста рассматривается как восхождение, прорыв на новый уровень личностного бытия, как правило, сопровождаемый перестройкой системы ценностей, пересмотром целей, а также переструктурированием времени и изменением пространства существования.

На практике этот процесс протекает стихийно, однако в самодельном менеджменте им пытаются научить управлять. Мы предлагаем менеджеру пакет методик ГЛРо (стратегия развития личностного потенциала), который, по нашему мнению, поможет ему выбрать эффективную стратегию развития.

РЕЗЮМЕ

Руководитель на предприятии — ключевая “фигура” эффективного управления, выступающая в двух ипостасях: как субъект принятия стратегических и тактических решений; организатор эффективной трудовой деятельности персонала по выполнению принятых решений. Поэтому особое внимание следует уделять оценке и самооценке руководителей, подбору работников на руководящую должность, развитию потенциала руководителя.

С помощью методики каскадной самооценки руководителя Е. Жарикова руководитель может выяснить соответствие его устремлений действительной сущности управленческой деятельности на дифференциальном уровне, детализирующем работу руководителя. Предложенная Е. Шарapatовой модифицированная каскадная оценка учитывает неравнозначную весомость параметров оценки качеств и концентрирует внимание на поиске претендента, уже “запрограммированного” психологически на выполнение сложной управленческой работы.

При подборе руководителя большое значение имеют не только устремления претендента, но и его профессиональные и личные качества, а также результаты труда, которые оцениваются количественными методами. Для лучшего усвоения оценочных технологий

при подборе руководителей предложена соответствующая деловая игра по оценке кандидатов на вакантные должности с участием учащихся.

Качества руководителя не только даны природой, но многие из них развиваются, поэтому необходима серьезная психологическая перестройка руководителя и настройка его на использование методов управления во имя интересов людей, а не только ради производства. Поэтому вполне правомерна постановка задачи развития личностного потенциала руководителя как фактора, системно определяющего эффективность деятельности персонала предприятий и повышение качества жизни работников. В этом случае предлагается использовать методику формирования индивидуальной стратегии развития личностного потенциала руководителя в содружестве с психологом, а также методику самостоятельной работы руководителя в этом направлении, включающую анкеты личностной направленности менеджера, самооценки 10 личностных качеств, ценностных ориентаций, актуальных потребностей, личностного общения, а также методику интерпретации результатов исследования готовности руководителя к формированию стратегии развития личностного потенциала.

Вопросы для самоконтроля

1. Типичные задачи самооценки руководителей в целях самоорганизации.
2. Сущность каскадной самооценки руководителя, предложенной Е. Жариковым.
3. Различия в каскадных оценках Е. Шарапатовой и Е. Жарикова.
4. Оценка признаков, характеризующих профессиональные личностные качества руководителя и специалиста. Приведите примеры расчета.
5. По каким признакам оценивают результаты труда работников?
6. При проведении деловой игры “Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность руководителя” на какие качества руководителя следует обратить внимание?
7. Качества, необходимые руководителю.
8. Как составить матрицу попарных сравнений при выборе кандидатов на должность?
9. Как выявить победившего претендента?
10. Что составляет стержень психологической перестройки действующего руководителя, как правило, подготовленного в советское время?
11. Сущность формирования индивидуальной стратегии развития личностного потенциала руководителя в содружестве с психологом и самостоятельной работы руководителя в этом направлении.

Задание

Определите формулу имеющейся у вас стратегии и поставьте перед собой задачу сформировать новую, более эффективную стратегию личного развития, используя пять предложенных методик.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В Украине решение проблемы повышения эффективности управления персоналом любых организаций (независимо от профиля и масштаба деятельности) приобретает особую остроту в период перехода к демократической системе общественных (в том числе рыночных) отношений, предполагающих мощное развитие производительных сил на ее территории. Основу производительных сил составляют прежде всего человеческие (трудовые) ресурсы, целесообразному использованию которых с позиций интересов как организации, так и работников следует уделить основное внимание при формировании стратегии превращения посттоталитарного постсоветского общества в социальное гражданское государство с высокоэффективной конкурентоспособной экономикой.

Конкурентоспособность отечественной экономики определяют не огромные инвестиции, о которых мечтают многие экономисты и правительственные чиновники и которых просто не может быть, а последовательные и неуклонные шаги на пути повышения отдачи и развития человеческих ресурсов, которые не смогла задействовать технократическая административная система управления в рамках квазисоциалистического способа производства.

К сожалению, такой антропосоциальный подход к стратегии трансформации экономики Украины очевиден далеко не всем в силу особой ментальности восточнославянского этноса с присущим ему низким уровнем организационной культуры. Повысить этот уровень возможно с помощью механизма целевого управления любой организацией, в рамках которого резко повышается целесообразность трудовой деятельности работников, разумеется, при использовании современных оценочных технологий и соответствующей мотивации труда персонала, способствующих повышению отдачи работников и саморегуляции личности в том социуме, где осуществляется трудовая деятельность индивида.

В контексте изложенного в учебном пособии много внимания уделено мотивации и оценке персонала, играющих роль не только рычагов повышения эффективности использования и развития потенциала работников, но и пружины нового мотивационного механизма их целесообразного труда, строго ориентирующего этот труд на конечные результаты деятельности всей организации с учетом оценки потенциала личности для ее самореализации в этой организации.

Предлагаемое учебное пособие представляет интерес для руководителей и работников служб управления персоналом также потому, что описанный в нем методический инструментарий можно использовать для рационального подбора персонала, формирования бесконфликтных коллективов, способствующих самореализации каждого сотрудника в них, организации систем саморазвития работников и др.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абрамов В. Н., Даниюк В. М., Колот А. М.* Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. — Одеса: Вид-во ОКФА, 1995.
2. *Андреев В. И.* Саморазвитие менеджера. — М.: Экономика, 1994.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
4. *Аугустинавичуте А.* Дуальная природа человека. — К.: Соционические технологии, 1992.
5. *Афонин А. А.* Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. — К.: МЗУУП, 1994.
6. *Ахмеджанов Э. Р.* Психологические тесты “Лист”. — М.: Вятка, 1996.
7. *Брукер Дж.* Психология познания. За пределом непосредственной информации. — М.: Прогресс, 1997.
8. *Буева Л. П.* Отношение в социуме. — М.: Наука, 1995.
9. *Букелов А. В., Бойко А. Г.* Соционика: тайна человеческих отношений и биоэнергетика. — К.: Соборная Украина, 1992.
10. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учеб. пособие в схемах. — 2-е изд. — М.: ТРИАДА, 1996.
11. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарики, 1999.
12. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994.
13. *Гончаров В. В.* Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. — М.: ИНФРА-М, 1998.
14. *Гошко А.* Оценка деятельности местных органов самоуправления. — К.: Изд-во УАФУ, 1998.

15. *Гроув Э.* Высокоэффективный менеджмент: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1997.
16. *Гуленко В. В., Молодцев А. В.* Введение в соционику: Метод. рекомендации. — К.: ВЗУУП, 1991.
17. *Гуленко В. В., Молодцев А. В.* Соционика для руководителя. — К.: ВЗУУП, 1991.
18. *Десслер Г.* Управление персоналом. — М.: Бином, 1997.
19. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
20. *Дмитренко Г. А.* Целевой подход к управлению процессом формирования, развития и реализации человеческих ресурсов в условиях переходного периода. — К.: МАУП, 1995.
21. *Друккер П.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Техн. шк. бизнеса, 1994.
22. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 1997.
23. *Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение. — Л., 1985.
24. *Еропкин А. М.* Организационное поведение. — М.: Экономика, 1998.
25. *Жариков Е. С.* Уроки психолога для руководителя. — М.: Знание, 1990. — Вып. 1, 2.
26. *Журавлев П. В., Кулаков М. Н., Сухарев С. Ф.* Мировой опыт в управлении персоналом. — М.: ЮНИТИ, 1998.
27. *Здутов А. А.* Мотивация и оценка персонала в системе современного менеджмента // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр. / Прил. к журн. "Персонал". — 1999. — № 4. — С. 156–158.
28. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Прогресс, 1990.
29. *Каганець І.* Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика. — К.; Тернопіль: Мандрівець, 1997.
30. *Казмирченко В. П.* Социальная психология организаций. — К.: МЗУУП, 1993.
31. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров: Пер. со швед. — М.: Дело, 1996.
32. *Кибанов А. Я.* Мотивы поведения и деятельности. — М.: Наука, 1988.
33. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организаций: Практикум. — М.: ИНФРА-М, 1999.
34. *Кнорринг В. И.* Искусство управления. — М.: Экономика, 1997.
35. *Ковалев В. И.* Мотивы поведения и деятельности. — М.: Наука, 1988.
36. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1998.

37. *Красовский Ю. Д.* Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы. — М., 1997.
38. *Крегер О., Тьюсон Дж.* Типы людей и бизнес: как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: Пер. с англ. — М.: Персей-вече АСТ, 1995.
39. *Кричевский Р. П., Дубравский Е. М.* Психология малой группы. — М.: Изд-во МГУ, 1991.
40. *Куколева Е. М.* Управление персоналом. — Донецк: Изд-во ДГУ, 1997.
41. *Ленд П.* Менеджмент — искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1995.
42. *Леонов И. Г.* Познай себя и других. — М.: ИВЦ “Маркетинг”, 1998.
43. *Лукашевич Н. П.* Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1999.
44. *Максименко Т. М.* Целевой должностной профиль как инструмент адаптации управленческого персонала предприятий к результирующей деятельности в рыночной среде // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров: Сб. науч. тр. / Прил. к журн. “Персонал”. — 2000. — № 3(8). — С. 166–168.
45. *Максименко Т. М.* Квалиметрический метод оценки качества труда как определяющая система мотивации управленческих работников // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр. / Прил. к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4. — С. 163–165.
46. *Маркова А. К., Матис Т. А., Орлов А. Б.* Формирование мотивации учения. — М.: Просвещение, 1990.
47. *Маркс К.* Капитал. — М.: Полит. лит., 1969. — Т. 1: Критика политической экономии; Кн. 1: Процесс производства капитала.
48. *Мартынов С. Д.* Профессионалы в управлении. — Л.: Лениздат, 1991.
49. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия. — М.: ЮНИТИ, 1999.
50. *Меньшиков Л. И.* Оценка деловых качеств управленческого персонала. — М.: Знание, 1975.
51. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
52. *Молл Е. Г.* Руководитель строительного производства. — М.: Стройиздат, 1991.
53. *Морриссей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
54. *Обозов Н. Н.* Психология межличностных отношений. — К.: Лыбидь, 1990.
55. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми. — 5-е изд. — К.: МАУП, 1999.

56. *Овчинников Б. В., Павлов К. В., Владимирова И. М.* Ваш психологический тип. — СПб., 1994.
57. *Одерій Л. П.* Кваліметрія вищої освіти. — К.: МАУП, 1996.
58. *Оллок Д.* Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. — М.: Дело, 1998.
59. *Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К.* Искусство управления. — М.: Дело, 1997.
60. *Попов Г. Х.* Оценка работников управления. — М.: Моск. рабочий, 1980.
61. *Практическая психология для менеджеров* / Под ред. М. К. Тутушкиной. — М.: ИНФРА-М, 1996.
62. *Пронников В. А., Ладанов И. Д.* Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989.
63. *Психология управления* / Л. К. Аверченко, Г. Н. Залесов и др. — М.: ЮНИТИ, 1977.
64. *Радченко Я. В.* Руководитель в системе управления производством. — М.: Знание, 1973.
65. *Реддин В.* Тесты для менеджера: Пер. с фр. — М.: Дело, 1997.
66. *Реньге В. Э., Валдовская Э. Л.* Социально-психологические факторы формирования коллектива бригад на предприятиях Латвийской ССР. — Рига, 1988.
67. *Русикова Ф. М., Антюнюк В. И.* Психологические аспекты управления. — М.: Экономика, 1984.
68. *Самыгин С. И., Столяренко Л. Д.* Менеджмент персонала. — М.: Дело, 1997.
69. *Сирота О. Н., Пономаренко В. А.* Мотивация труда на предприятиях: состояние и пути развития. — Луганск: Изд-во НИИТруда, 1996.
70. *Смолкин А. М.* Методы активного обучения. — М.: Высш. шк., 1991.
71. *Соболева В. М., Шедяков В. Е.* Менеджмент в области инвестиций и персонала. — М.: Дело, 1996.
72. *Старобинский Э. Е.* Как управлять персоналом. — М.: АРИЭЛ, 1995.
73. *Тарасов В. К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л., 1989.
74. *Тидор С. Н.* Психология управления от личности — к команде. — Петрозаводск: Периодика, 1997.
75. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1997.
76. *Управление по результатам*: Пер. с финск. / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен и др. — М.: Экономика, 1998.
77. *Филлипов А. В.* Работа с кадрами. — М.: Экономика, 1990.
78. *Хекхаузен Дж.* Мотивация и деятельность. — М.: Педагогика, 1986.

79. *Шарапатова Е. А.* Формирование комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр. / Прил. к журн. "Персонал". — 1999. — № 4. — С. 172–175.
80. *Шарк Д.* Типы личности. Юнговская модель типологии: Пер. с англ. — Воронеж: Модек, 1994.
81. *Шевандрин Н. И.* Социальная психология в образовании. — М.: Владос, 1995.
82. *Шекина С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Владос, 1997.
83. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента. — К.: МЗУУП, 1994.
84. *Юнг К.* Эмоциональные психологические типы // Психология эмоций / Под ред. В. К. Вилюнея, Ю. Б. Гиппенрейтера. — М.: Изд-во МГУ, 1984.

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	3
Раздел 1	
Концептуальные основы эффективной (целесообразной) трудовой деятельности персонала на предприятиях	6
1.1. Научные подходы к организации целесообразной трудовой деятельности работников на предприятиях (в организациях, фирмах)	6
1.2. Организационно-экономические факторы мотивационного управления персоналом предприятия	15
1.3. Социально-психологические факторы эффективного использования потенциала персонала на бесконфликтной основе	26
Резюме	35
Вопросы для самоконтроля	36
Вопросы для обсуждения	37
Раздел 2	
Теория и практика мотивации персонала	38
2.1. Современные теории мотивации работников	38
2.2. Конкретные методы и комплексная мотивация персонала	55
2.3. Оценка и формирование мотивации деятельности персонала	76
Резюме	89
Вопросы для самоконтроля	90
Задания	91
Раздел 3	
Теория и практика оценки персонала	92
3.1. Сущность, виды и назначение оценки персонала в сфере управления	92
3.2. Методы и проблемы оценки персонала	114
Резюме	151
Вопросы для самоконтроля	152
Задания	152

Раздел 4

Квалиметрические оценки персонала	153
4.1. Оценка результатов и сложности труда специалистов	153
4.2. Оценка личностных качеств (социотипа) работников и их физического состояния	165
4.3. Оценка межличностных отношений в коллективе и особо значимых качеств сотрудников	181
Резюме	194
Вопросы для самоконтроля	195
Задания	195

Раздел 5

Оценка и стратегия развития потенциала руководителя	196
5.1. Каскадная оценка и самооценка руководителя	196
5.2. Оценка руководителя и кандидата на руководящую должность	204
5.3. Формирование стратегии развития потенциала менеджера	216
Резюме	235
Вопросы для самоконтроля	236
Задание	237
<i>Заключение</i>	238
<i>Список использованной и рекомендуемой литературы</i>	240

У навчальному посібнику розглядається фундаментальна функція менеджменту — мотивація персоналу, що зумовлює підвищення ефективності використання і розвитку потенціалу працівників в організації їхньої доцільної трудової діяльності. Наводяться різноманітні технології оцінювання трудової діяльності та особистісних якостей працівників, покликані сприяти мотивації персоналу на саморозвиток і посилення його доцільної активності.

Для студентів і викладачів вищих закладів освіти, а також практичних працівників (у тому числі керівників), які розв'язують проблему підвищення ефективності трудової діяльності персоналу.

Навчальне видання

Дмитренко Геннадій Анатолійович
Шарапатова Катерина Онисимівна
Максименко Тамара Михайлівна

МОТИВАЦІЯ І ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник
(Рос. мовою)

Відповідальний редактор *В. М. Чирков*

Редактор *Л. В. Логвиненко*

Коректори *Т. К. Валицька, С. Г. Атаєва*

Комп'ютерна верстка *Л. О. Кулагіна*

Оформлення обкладинки *М. В. Куліков*

Рєєєтраційне євідоцтво ДК № 8 від 23.02.2000

Підп. до друку 25.01.02. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 14,4. Обл.-вид. арк. 15,0. Тираж 3000 пр. Зам. № 5

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Поліграфічний центр УТОГ
Київ, вул. Нововокзальна, 8

