

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**Георгий ЩЁКИН**

**КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ:  
ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Научно-практическое пособие

*10-летию  
Межрегиональной Академии  
управления персоналом  
посвящается*

Киев 1999

ББК 88.5я7  
Щ92

Щ92 **Щокін Г. В.** Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук.-практ. посібник. — К.: МАУП, 1999. — 400 с.: іл. — Бібліогр.: с. 394—398. — Рос.

ISBN 966-7312-64-X

Розкрито основну мету, завдання, предмет та зміст психології кадрового менеджменту як нового науково-практичного напрямку. Широко подано методи соціально-психологічного забезпечення системи управління людьми в умовах професійної діяльності. Описано близько 70 популярних методик і тестів, що застосовуються в цілях самооцінювання, добору, розстановки та раціонального використання кадрів. Наведено досвід самоменеджменту та організації Міжрегіональної Академії управління персоналом.

Для менеджерів, бізнесменів, студентів, викладачів та інших фахівців у сфері управління людськими ресурсами.

ББК 88.5я7

Раскрыты основная цель, задачи, предмет и содержание психологии кадрового менеджмента как нового научно-практического направления. Широко представлены методы социально-психологического обеспечения системы управления людьми в условиях профессиональной деятельности. Описано около 70 популярных методик и тестов, применяемых в целях самооценки, подбора, расстановки и рационального использования кадров. Приведен опыт самоменеджмента и организации Межрегиональной Академии управления персоналом.

Для менеджеров, бизнесменов, студентов, преподавателей и других специалистов в области управления человеческими ресурсами.

*Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Науковий редактор *А. М. Львовчикіна*, кандидат психологічних наук

Відповідальний редактор *І. В. Хронюк*

ISBN 966-7312-64-X

© Г. В. Щокін, 1999  
© О. В. Овчинніков  
(дизайн обкладинки), 1999  
© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП), 1999

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое\*.

*А. Морита*

**С**овременные концепции управления самым непосредственным образом связаны с повышением роли человеческого фактора в условиях демократизации общества, с активизацией социальной и кадровой политики. Особую значимость приобретают вопросы управления кадрами, которые представляют собой человеческий фактор развития производства, а поскольку последний обусловлен физиологическими, психологическими и социально-психологическими свойствами человека, проблемы его мобилизации и развития следует решать в русле соответствующих наук [36]. Это предъявляет качественно новые требования к психологии как науке и, следовательно, к использованию результатов социально-психологических исследований в практике кадрового менеджмента. В системе мер, направленных на ускорение социально-экономических преобразований, важнейшая роль принадлежит эффективному использованию человеческих ресурсов. А поскольку “кадры” — это люди, то их индивидуальные, личностные качества относятся к факторам, определяющим уровень профессиональной подготовки, специализацию, отношение к работе, успехи в обучении и многое другое. Поэтому социальная психология должна органично входить в структуру профессиональной деятельности работников кадровых служб, руководителей всех рангов и направлений. Если попытаться обобщить изменения, происходящие в системе работы с кадрами, и дать им краткое определение, то наиболее точно это будет “психологизация”. Именно психологизация составляет ныне основное содержание процессов, происходящих в сфере управления персоналом\*\*.

Цель этой книги, которая подготовлена на основе ранее изданных работ автора (“Введение в психологию кадровой работы”, 1989; “Начала психологии кадровой работы”, 1994; “Практическая психология менеджмента”, 1994), помочь современным менеджерам в практическом овладении необходимыми психологическими знаниями, умениями и навыками. Это пособие предусматривает ознакомление с основными задачами, предметом, содержанием и методами данного научно-практического направления для эффективного использования его кадрами управления в процессе их профессиональной деятельности.

В современных условиях менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества.

---

\* Этот и другие эпиграфы приводятся по изданию: *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1993.

\*\* *Ильин Г. П., Филиппов А. В.* Психология и работа с кадрами // Психол. журн. — 1986. — Т. 7. — № 5. — С. 95.

Между тем, несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, ни одна из них, по мнению западных экспертов, не является универсальной. Однако успешное развитие экономики Японии на протяжении длительного периода побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучить механизмы и причины, за счет которых обеспечивается высокая эффективность производства в этой стране.

Отмечено, что в центре японской концепции управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы. Согласно этой концепции все системы управления должны быть ориентированы на выявление разнообразных способностей работников, с тем чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился бы к процветанию фирмы, в которой он работает. В последнее время в США и некоторых европейских странах с учетом опыта Японии разработаны различные модели управления, в центре которых находится человек. Как правило, такие модели содержат три блока: 1) персонал управления; 2) цели развития фирмы и соответственный подбор работников; 3) стиль и культура деловых взаимоотношений в коллективе\*.

Настоящее научно-практическое пособие отражает эти три перечисленных блока современной системы эффективного управления людьми в процессе профессиональной деятельности.

Активизация человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала — решающие условия повышения эффективности деятельности любой фирмы. Поскольку организацию можно определить как систему совместно работающих людей, различающихся профессионально-социальными функциями и положением в этой системе и объединенных для достижения общих целей, то перед ней неизбежно возникают не только организационные, экономические, но и социально-психологические проблемы, от успешного решения которых зависит высокая результативность жизнедеятельности организации.

Таким образом, психологию кадрового менеджмента следует рассматривать как междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является исследование и психологическое обеспечение решения проблем управления людьми в условиях рыночной системы хозяйствования, а предметом — социально-психологические явления в организациях, социологические и психологические факторы, которые обуславливают эффективную деятельность персонала. К этим факторам относятся психологическое обеспечение профессиональной деятельности менеджеров, включающее решение проблем профессионального самоопределения, профессиональной подготовки и повышения квалификации управляющих; поиск и активизация резервов управленческого персонала, включая оценку и подбор менеджеров с учетом цели организации; оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала для достижения целей организации, включая совершенствование стиля и культуры деловых взаимоотношений.

---

\* Никифоров Г. С., Сливкин Ю. Н. Психология менеджмента // Вестн. ЛГУ. — Сер. 6. — 1991. — Вып. 2. — С. 59—69.

# ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА





Способные люди нуждаются в пространстве для развития. Им нужно обрести свой голос. Чрезмерно пристальный надзор будет сдерживать их рост. Они должны обрести свой собственный стиль — свободное и естественное проявление своей индивидуальности.

*Ф. Дж. Роджерс*

Обращайтесь с людьми как со взрослыми. Относитесь к ним как к партнерам, уважайте их достоинство, будьте к ним внимательны. Смотрите на них, — а не на капиталовложения и не на автоматику, — как на главный источник роста производительности.

*Т. Питерс, Р. Уотермен*

**П**сихология кадрового менеджмента — это наука и одновременно искусство эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности. Она представляет собой систему принципов, методов и механизмов оптимального найма и отбора персонала, его подготовки и расстановки, мотивации и рационального использования. Результатом применения этой системы в управленческой практике должно стать создание *эффективного менеджмента* в современных условиях хозяйствования.

Введением в психологию кадрового менеджмента и относительно самостоятельным ее направлением является **визуальная психодиагностика**, основанная на методах непосредственного наблюдения и интерпретации внешнего облика человека и его поведения. Иными словами, визуальная психодиагностика — это наука познания людей по их внешним признакам. Основной ее задачей как отрасли психологии кадрового менеджмента является изучение “внешних” характеристик поведения и облика человека (пол, возраст, особенность телосложения, мимика, жестикуляция, почерк и др.) для проникновения во “внутреннее”, психологическое содержание личности с целью оптимизации использования возможностей и индивидуальных особенностей каждого человека в процессе трудовой деятельности. Предмет, задачи, содержание и методы данной отрасли психологии кадрового менеджмента подробно рассмотрены автором в монографии *“Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению”* (К.: МАУП, 1995. — 672 с.).

## *Психология кадрового менеджмента как новое научно-практическое направление*

---

### **Основная цель, предмет и содержание**

---

Психология кадрового менеджмента — новая, относительно самостоятельная отрасль научного знания, имеющая выраженное научно-практическое направление и развивающаяся на методологическом фундаменте социальной философии, теории управления и организации, общей и социальной психологии, а также некоторых прикладных областей психологической науки. Итак, с одной стороны, это отрасль психологии, а с другой — один из разделов теории социального управления, прежде всего управления персоналом.

**Содержанием** психологии кадрового менеджмента является реализация социально-психологического подхода к выявлению управленческих проблем при подборе, расстановке, подготовке и рациональном использовании кадров.

**Предмет** психологии кадрового менеджмента составляют психологические, социально-психологические и социологические аспекты планирования, формирования, оценки, обучения, расстановки и воспитания работников в процессе трудовой деятельности.

**Основная цель** психологии кадрового менеджмента как научно-практического направления — “вооружить” организаторов кадровой работы и других руководителей социолого-психологическими знаниями, необходимыми для осуществления данного вида деятельности, а также повышения научного уровня и эффективности работы с кадрами на производстве. Отсюда вытекают **задачи** психологии кадрового менеджмента: исследование социально-психологических проблем совершенствования управления кадрами в условиях рыночных отношений; разработка психолого-педагогических основ формирования личности участника производства; изучение индивидуально-психологических особенностей работников в целях оптимизации процессов подбора, оценки, расстановки и рационального использования кадров в различных видах трудовой деятельности; изучение социально-психологических характеристик работников, групп и коллективов для разработки рекомендаций по уменьшению текучести кадров на производстве; изучение, учет и использование социально-психологических и психолого-педагогических факторов кадровой деятельности; овладение хозяйственными руководителями и работниками кадровых служб методами и формами делового общения, психологического воздействия на поведение людей в процессе деятельности трудовых коллективов.

Таким образом, **структура** психологии кадрового менеджмента включает следующие основные направления:

- 1) дифференциально-психологическая и социально-психологическая диагностика (обеспечение процессов профессиональной ориентации, подбора, оценки, подготовки и расстановки кадров, эффективного контроля адаптации работников, состояния социально-психологического климата в коллективах, уровней текучести кадров и трудовой дисциплины и т. д.);
- 2) социально-психологическое консультирование руководителей и специалистов по вопросам правильной организации работы с людьми, построения деловой карьеры, рационального использования кадров на производстве, обучения и воспитания работников;
- 3) обучение организаторов кадровой работы в целях овладения ими необходимыми социально-психологическими знаниями, современными управленческо-воспитательными методами, навыками эффективного общения и умелого использования в кадровой деятельности различных социологических и психологических методик [98, 117].

Психология кадрового менеджмента — интегрированная отрасль знания. Она вбирает в себя сведения из многих общетеоретических и конкретно-прикладных научных дисциплин. Особенно широко представлены в ней знания по социальной и общей психологии, их прикладным отраслям, а также по физиологии, педагогике, этике, социологии, теории организации и управления. С точки зрения **психологического содержания** новое научно-практическое направление должно включать разработку проблем, относящихся к практической кадровой работе и являющихся пограничными между социальной, дифференциальной, педагогической, возрастной, медицинской, управленческой психологией и психологией труда, а также широкое использование полученных в указанных отраслях психологической науки данных в деятельности современных кадровых служб.

Проанализировав приведенную структуру психологии кадрового менеджмента, видим, что в ее междисциплинарном содержании преобладает *социально-психологическая составляющая*. Это дает основание рассматривать данное направление как прикладной раздел социальной психологии. При этом если социальная психология как наука предусматривает изучение закономерностей поведения и деятельности людей, обусловленных включенностью их в социальные группы, то основная задача психологии кадрового менеджмента как ее прикладного раздела состоит в отыскании способов применения этих социально-психологических закономерностей в кадровой практике. Вместе с тем, поскольку психология кадрового менеджмента носит междисциплинарный характер, то и применяемые ею методы могут относиться, в зависимости от решаемых задач, к различным отраслям психологических и социологических знаний.



## Задачи кадрового менеджмента и их социально-психологическое обеспечение

В зависимости от задач управления кадрами на производстве строится и система методов их социально-психологического обеспечения. Попытку систематизировать методы психологии кадрового менеджмента, применяемые в различных отраслях психологической науки, иллюстрирует табл. 1.

Таблица 1

*Система методов психологии кадрового менеджмента*

Задача кадрового менеджмента	Что необходимо определить	Методы исследования
Формирование структур и штатов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологически обоснованные нормы управляемости и оптимальные размеры производственных коллективов</li> <li>2. Профессионально-квалификационные требования к работникам (разработка профессиограмм)</li> <li>3. Социально-психологические модели производственных коллективов (прогноз совместимости будущих работников)</li> </ol>	<p>Анализ предметного содержания трудовой деятельности, трудовой метод изучения профессий</p> <p>Эксперимент, моделирование, экспертные оценки</p> <p>То же</p>
Подбор кадров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Направленность личности</li> <li>2. Уровень развития общих и специальных способностей личности</li> <li>3. Индивидуально-психологические и личностные особенности работников</li> </ol>	<p>Беседа, наблюдение, тесты направленности, изучение документов, биографический метод, тесты интересов, установок, ценностей</p> <p>Интеллектуальные тесты, тесты специальных способностей</p> <p>Эксперимент, личностные и проективные тесты, различные психофизиологические методики</p>
Подготовка кадров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Профессионально необходимые знания, умения, навыки</li> <li>2. Эффективные меры психолого-педагогического воздействия на обучаемых</li> <li>3. Наиболее результативные формы профессионального обучения</li> </ol>	<p>Экспертные оценки, опросы, беседы, анализ конкретных ситуаций, деловые игры</p> <p>Социально-психологический тренинг, эксперимент</p> <p>Различные психолого-педагогические методики</p>
Оценка и расстановка кадров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соответствие работника выполняемой работе</li> <li>2. Возможность дальнейшего использования работника</li> <li>3. Результаты трудовой деятельности</li> <li>4. Место работника в системе внутриколлективных отношений</li> </ol>	<p>Методы опроса (анкетирование и интервью)</p> <p>Групповая оценка личности и другие экспертные оценки</p> <p>Тесты межличностных отношений, наблюдение, беседа</p> <p>То же</p>
Рациональное использование кадров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причины текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины</li> <li>2. Состояние социально-психологического климата в коллективе</li> <li>3. Эффективность кадровой работы</li> </ol>	<p>Социометрия и референтометрия, тесты межличностных отношений</p> <p>Методы опроса, анализ документов (контент-анализ), тесты межличностных отношений</p> <p>Управленческо-воспитательные методы, анализ стиля руководства, анализ результатов деятельности коллектива</p>

Таким образом, **методы** психологии кадрового менеджмента можно объединить в следующие относительно самостоятельные группы:

- а) *диагностические методы* (беседа, наблюдение, анализ трудовой деятельности, контент-анализ, биографический метод, методы опроса, различные психофизиологические и личностные методики);
- б) *прогностические методы* (моделирование совместимости работников, разработка профессиограмм, создание механизмов формирования управленческих групп, различные аппаратные и бланковые методики);
- в) *экспериментальные методы* (стажировка, дублирование, временное замещение основного работника и др.);
- г) *управленческо-воспитательные* (активные) *методы* (анализ конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг, деловые игры и др.).

Помимо классификации методов психологии кадрового менеджмента по целям и задачам управления кадрами необходимо систематизировать их также **по уровням кадрового менеджмента**. Можно выделить, по крайней мере, три таких уровня: 1) *индивидуальный*, или личностный (микроуровень), на котором решаются задачи соответствия работника конкретному рабочему месту; 2) *групповой*, или социально-психологический (мезоуровень), в рамках которого проводится оптимальная расстановка работников в коллективе; 3) *социологический* (макроуровень), на котором формируются социальные механизмы создания “элитных групп” управления (руководящих работников различного уровня), изучается общественное мнение, удовлетворенность трудом и др. Рассмотрим названные уровни управления кадрами подробнее.

## Уровни кадрового менеджмента

### Дифференциально-психологический подход к управлению кадрами

В рамках данного подхода (на микроуровне) решаются задачи оптимизации подбора, рационального использования конкретных работников и обеспечения их непрерывного образования. В мировой практике кадровой работы, как известно, существуют **две основные модели подбора кадров**: “американская”, предусматривающая начальное определение профессионально-квалификационной модели должности и “подгонку” под нее наиболее подходящих работников (система “должность — работник”), и “японская”, предусматривающая начальное изучение сильных и слабых сторон личности работника и подбор для него соответствующей должности (система “работник — должность”). Обе модели имеют как “плюсы”, так и “минусы”. Например, при “американском” варианте практически невозможно подобрать необходимого работника, поскольку модель должности является “идеальным образцом”, а людей без недостатков не бывает. При “японском” же варианте не в полной мере учитываются требования, предъявляемые рабочим местом к работнику, а между тем это является основным условием нормального функционирования производственной системы. В связи с этим представляется правильным подход, при котором сочетаются положительные стороны обеих моделей подбора кадров: начальное определение профессионально-квалификационных требований, предъявляемых рабочим местом, затем поиск наиболее подходящего работника и последующая “подгонка” моделей работника и должности (система “должность — работник — должность”).

Для осуществления такого подхода необходимо изучение объективной и субъективной (психологической) структур различных видов профессиональной деятельности, что выдвигает проблему моделирования профессионально-квалификационных и личностных профилей специалистов, без решения которой практически невозможно создание систем профессионального отбора и подготовки соответствующих работников.

Любая профессиональная деятельность имеет определенным образом организованную **структуру**, одни элементы которой являются ведущими, а другие — второстепенными. При этом любую профессиональную деятельность можно изучать со стороны *структур* как *объективной* (соответственно нормам, требованиям, режимам, правилам и т. д.), так и *психологической* (необходимого уровня развития различных психических свойств личности, специальных способностей, интеллекта, внимания, памяти, воли и т. д.).

В отечественной психологии разработана концепция, согласно которой **структура профессиональной деятельности должна соответствовать психологической структуре личности работника** (т. е. для выполнения определенной деятельности необходимо наличие соответствующих задатков, индивидуально-психологических и личностных качеств). Объективная же структура профессиональной деятельности, отвечающая определенным требованиям, правилам и нормам, должна определять профессионально необходимые знания, умения и навыки. Таким образом, изучение и анализ профессиональной деятельности работника со стороны ее субъективной и объективной структур позволяют выявить как основные профессионально значимые качества личности, так и комплекс профессионально необходимых знаний.

В литературе по психологии и другой специальной литературе описываются различные профессионально-квалификационные и личностные профили, которые в основном сводятся к следующим **моделям**:

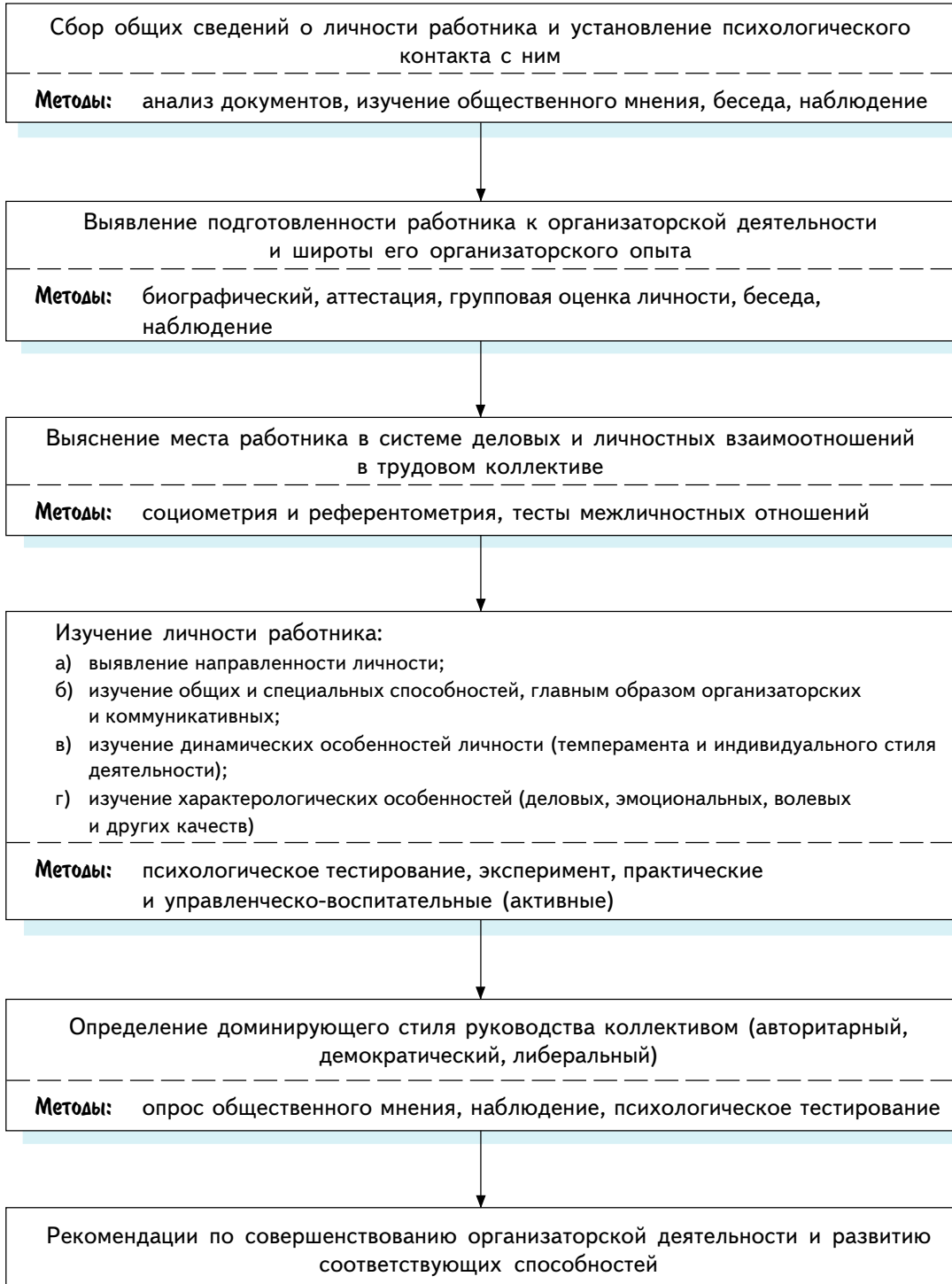
- предметно-трудовой**, описывающей объекты труда, сферы деятельности и производственные функции специалистов;
- специальной подготовки**, описывающей содержание и объем знаний, необходимых специалисту для выполнения производственных функций;
- личности специалиста**, описывающей содержание профессионально значимых качеств, необходимых работнику для успешного решения профессиональных задач.

Следовательно, кадровая работа на первом уровне предусматривает такие **этапы**:

1. Составление предметно-трудовой модели, моделей специальной подготовки и личности работника на основе экспертных оценок специалистов данной отрасли профессиональной деятельности. Итогом этого этапа является разработка общей профессионально-квалификационной модели специалиста, которая в наибольшей степени отвечает требованиям рассматриваемой профессиональной деятельности. Основу такой работы кроме экспертных оценок составляют профессиограммы, общеотраслевые характеристики должностей и рабочих мест, квалификационные справочники и другие нормативные материалы.
2. Изучение работников (как трудоустраивающихся, так и работающих) с целью составления их личностных и профессиональных моделей, создание банка сведений о работниках.
3. Сопоставление профессионально-квалификационной модели должности и личностных профилей работников, отбор лиц, наиболее соответствующих требованиям данного рабочего места.
4. Составление и реализация индивидуального плана специальной подготовки работника с целью достижения наибольшего соответствия личностных свойств и профессионально необходимых знаний требованиям рабочего места. На данном этапе может также происходить некоторая “коррекция” профессионально-квалификационной модели должности соответственно профилю конкретного работника.

Как уже отмечалось, профессионально-квалификационная модель, отражающая в основном объективную структуру профессиональной деятельности, составляется на основе экспертных оценок специалистов, а также профессиограмм и квалификационных справочников. Личность же работника, соответствие его личностных качеств и свойств психологической структуры профессиональной деятельности изучаются на основе использования различных психологических методик в несколько этапов. В частности, на рис.1 приводится схема изучения личности работника как организатора производства.

Таким образом, **основными задачами** первого уровня кадрового менеджмента являются определение требований, предъявляемых к работнику рабочим местом; подбор из совокупности работающих и трудоустраивающихся лиц наиболее отвечающих данным требованиям; подготовка отобранных кандидатов к занятию соответствующих рабочих мест и должностей.



*Рис. 1. Схема изучения личности работника как организатора производства*

## Социально-психологический подход к управлению кадрами

Каждый работник выполняет свои функции не изолированно от других участников производственного процесса, а совместно с ними, т. е. он является членом определенной группы. Принадлежность человека к группе выражается в соответствующих социальных ролях,

в которых фиксируются его обязанности и права относительно группы. Под *ролью* в психологии понимается нормативно одобряемый образец поведения, ожидаемый окружающими от каждого, кто занимает данную социальную позицию (например, должность начальника цеха). Взаимодействие людей, исполняющих различные роли, регулируется ролевыми ожиданиями, рассогласование которых может вызывать ролевые конфликты [87].

Для реализации программы подбора кадров необходимо изучать людей с учетом не только их направленности (установок, отношений, интересов и т. д.) и индивидуально-психологических особенностей (темперамента, индивидуального стиля деятельности и поведения), но и сработанности и совместимости их в коллективе. Сработанность и эффективность работы производственных и управленческих групп зависят от психофизиологической совместимости участников групп, наличия паритетных тактик, общности установок и интересов, отсутствия эгоцентрических устремлений и т. д. [6]. Поэтому **основной задачей** кадрового менеджмента второго уровня является оптимальная расстановка работников в структурах трудового коллектива и его первичных звеньев.

Особенность *психологической совместимости* состоит в том, что контакт между работниками опосредован их действиями и поступками, мнениями и оценками. Эффективным можно считать такое сосуществование, которое удовлетворяет его участников и сохраняет определенный уровень их отношений. Несовместимость же работников порождает неприязнь, антипатию, приводит к конфликтам, что отрицательно сказывается на результатах совместной деятельности. Разграничивают явления совместимости и сработанности. Эффект *совместимости* чаще возникает в личных отношениях, а эффект *сработанности* обычно является результатом формальных, деловых отношений, связанных с производственной деятельностью. Основа сработанности — успешность и результативность именно совместной деятельности, что предполагает согласованность в работе между ее участниками.

Отечественные психологи исследовали влияние сработанности и совместимости на результаты труда работников руководящего звена. Оказалось, что для нормальной работы всего коллектива очень важна сработанность на уровне “руководитель — заместитель”, когда результаты определяются оптимальным сочетанием у них профессионально-деловых, организаторских и личностных качеств. Наиболее оптимальным оказалось сочетание “директор-администратор + заместитель-коллективист”. Худшими были результаты, когда тот и другой относились к типу администраторов. Руководителю-коллективисту работать сложнее, однако эффективность его деятельности значительно выше [84].

Каждый член коллектива в соответствии со своими деловыми и личностными качествами, социальной ролью занимает определенное положение в системе групповых межличностных отношений. Этим обусловлена достаточно пестрая картина групповой дифференциации, в которой выделяют две основные системы: социометрическую и референтометрическую.

С помощью методов *социометрии* определяются популярность—непопулярность членов коллектива, их социометрический статус, а также выявляются существующие микрогруппы. При социометрическом подходе к группе основным фактором выбора в системе межличностных отношений является симпатия—антипатия. В отличие от социометрии в *референтометрии* основанием выбора является ценностный фактор.

У каждого человека есть своя референтная группа, с требованиями которой он считается и на мнение которой ориентируется. Предпочтительность по признаку референтности существенно отличается от предпочтительности в социометрии. Референтность лежит в более глубоких слоях внутригрупповой активности, опосредуемой ценностями, которые приняты в данном коллективе [87]. Сущность референтометрии как методического приема состоит

в том, чтобы, с одной стороны, дать работнику возможность ознакомиться с мнением любого члена коллектива по поводу определенных значимых объектов (в том числе деловых и личностных качеств обследуемого работника), а с другой — строго ограничить количество таких избираемых лиц. Это вынуждает обследуемых проявлять высокую степень избирательности к работникам, чье мнение и оценка интересуют их больше других. Референтометрическая процедура весьма оперативна и позволяет составить представление о статусной структуре коллектива, т. е. определить “кто есть кто” [87].

Данные референтометрических и социометрических исследований в трудовых коллективах имеют большое значение при организации управления персоналом, а также при решении вопросов подбора и расстановки кадров управления. Выяснив в результате их проведения значимых для интересующего исследователя работника лиц, можно определить цели избирательного коррекционного воздействия. Психолого-педагогическое воздействие на работника, который является референтным для большинства членов коллектива, позволяет косвенно, но достаточно сильно влиять на всю данную группу.

Важную роль во взаимовосприятии и совместимости работников в трудовом коллективе играет *темперамент*. Например, когда управленческий коллектив, состоящий наполовину из холериков, на четверть — из флегматиков и на четверть — из меланхоликов, должен быстро решать и действовать, в его работе очень часто могут возникать напряженные моменты [28]. В то же время психологами установлено, что наибольшая совместимость между людьми на производстве (в звеньях и бригадах), а также в брачно-семейных отношениях (т. е. в малых группах) достигается при сочетании людей с противоположными темпераментами.

Таким образом, **основными психологическими методами** второго уровня кадрового менеджмента помимо индивидуально-психологических и личностных (определяющих направленность, способности, динамические и характерологические особенности личности) являются социометрия, референтометрия, тесты межличностных отношений, а также методики по определению доминирующего стиля руководства и др. При этом правильный путь расстановки кадров по должностям — не индивидуальный подбор работников на каждую “открывающуюся” вакансию, а комплексное комплектование управленческих должностей группой работников, отвечающих требованиям совместимости—сработанности (система “руководитель — заместители — подчиненные”). Подготовку и изучение таких управленческих групп целесообразно осуществлять в составе резерва для выдвижения.

На данном уровне кадрового менеджмента необходимо также обеспечить оптимизацию процессов по формированию социально-психологического климата в коллективе, совершенствованию стилей и методов управления, сокращению текучести кадров и укреплению трудовой дисциплины.

## Социологический подход к управлению кадрами

Задачей кадрового менеджмента данного уровня является оптимизация процессов формирования различных руководящих звеньев (элитных групп, по теории организации: разного рода советов, комитетов, президиумов, дирекций и т. д.). Отбор этих групп — не только важная хозяйственная, но и политическая проблема [35, 36].

Любая элита — будь то резервы руководителей в сфере хозяйственной или иной деятельности, разного рода номенклатура, состав конференций, съездов, советов — проходит разные этапы эволюции. В ходе ее одна элитная группа может сохранить и даже усилить элитные свойства, а может и утратить их, деградировать.

Различают **две основные модели** формирования элитных групп.

**Схема “претендент — рекомендатель”.** Суждение о пригодности претендента выносится лицом или группой лиц, уже принадлежащих к элите. При этом элита деградирует, когда лучшие в ней удаляются первыми, а худшие выступают рекомендателями. Наиболее эффективный механизм “самоочищения” основан на процедуре “прополки”, предполагающей периодическое и обязательное удаление из организации определенного количества худших работников и прием на эти места новых кандидатов. При этом “прополка” тем эффективнее, чем меньше элементов удаляется и чем ниже их ранг: изгнать одного

наихудшего выгоднее, чем вместе с ним — всю нижнюю половину списка. И, наоборот, наибольший урон терпит группа, когда из нее забирают одного наилучшего. Инструментами “прополки” являются текущая оценка и аттестация руководителей и специалистов, в основе которых лежит метод независимых характеристик (экспертные оценки, групповая оценка личности и др.).

**Схема “делегирования”**, когда лучшие работники отбираются в элитную группу из кандидатов, не входящих в нее. Модель “делегирования” по сути близка к системе парламентского представительства, где главную роль играет общественное мнение. На уровне предприятия это означает, что выдвижение кандидатов в различные руководящие звенья должно происходить с учетом мнения коллектива на основе организации конкурсов руководителей. Основными методами работы по данной схеме выдвижения являются опрос общественного мнения (анкеты и интервью), конкурсы проектов среди претендентов, открытая состязательность кандидатов [35, 36].

Таким образом, формирование элитных групп в трудовых коллективах представляет собой двухэтапную процедуру. На первом этапе при выдвижении руководителя на должность вначале формируется резерв, который обучается, а затем из его состава осуществляется назначение. Если работника включают в резерв по результатам аттестации, то это — отбор по эталону (разновидность модели “претендент — рекомендатель”): требуется набрать необходимое количество баллов (например, при использовании методов групповой оценки личности). При этом возможна ошибка: кому-то оценка будет завышена, и он попадет в резерв, не имея соответствующих способностей и подготовки.

Второй этап — конкурс среди резерва, по результатам которого победитель занимает соответствующую должность. Данный этап необходим, чтобы исправить ошибки, которые могли быть допущены на первом этапе. Благодаря конкурсу вероятность ошибки уменьшается. При этом чем больше кандидатов включается в резерв на первом этапе, тем лучше результат. Моделирование показывает, что конкурс из 5—6 кандидатов обеспечивает правильное назначение, даже если ошибка при их выдвижении достигала 70% [36].

К задачам, решаемым на данном уровне кадрового менеджмента, относятся также изучение общественного мнения по различным аспектам кадровой и социальной политики в организации (социологические системы “Сигнал”, “Ваше мнение”, “Ваше настроение” и т. д.); изучение удовлетворенности работников трудом (беседы, анкетирование, интервью); изучение социально-экономических причин и факторов, порождающих неудовлетворенность; совершенствование социально-демографической, профессионально-квалификационной, межгрупповой структур трудового коллектива и др.

## Методы психологии кадрового менеджмента

### Процесс и этика психологического исследования

**Метод** — это определенный способ проведения исследования, диктуемый как особенностями изучаемого объекта, так и характером конкретной задачи, стоящей перед исследователем. Стадии процесса исследования:

- 1) разработка программы исследования (постановка проблемы, задач, определение предмета изучения, выдвижение гипотез, выбор методов, планирование графика исследования: время, место, исполнители);
- 2) определение объектов исследования (какие конкретно работники, коллективы, документы и как будут исследоваться — вплотную, выборочно и т. д.);
- 3) разработка методики конкретного исследования (выбранный метод на данном этапе должен превратиться в рабочую схему, например: что наблюдать, как фиксировать необходимые данные и т. д.);
- 4) апробация методики, ее проверка на надежность;

- 5) сбор первичной информации;
- 6) обработка собранных данных;
- 7) интерпретация результатов, выводы, отчет [98].

Выбор методов исследования зависит как от уровня кадрового менеджмента, так и от характера решаемых задач в русле того или иного подхода (дифференциально-психологического, социально-психологического, социологического), что мы рассмотрим подробнее в дальнейшем. При этом необходимо различать *общие методы*, применяемые практически во всех подходах к управлению кадрами, и *специальные*, используемые, как правило, только в русле конкретного направления. Однако такое разграничение носит довольно условный характер.

При проведении исследований необходимо обязательно учитывать интересы людей, являющихся объектами изучения и экспериментирования, а также обеспечивать правдивое информирование испытуемых о целях проводимого эксперимента и касающихся их процедурах. При отборе участников эксперимента следует руководствоваться критерием *психической зрелости*, которую нужно понимать не только как уровень информированности испытуемого и его способность к логическому мышлению, но также как зрелость чувств и ориентацию в мире нравственных ценностей [53]. Исследователь (психолог, социолог, прошедший специальную подготовку работник по кадрам) должен хранить профессиональную тайну: не передавать другим лицам сведений, касающихся личной жизни испытуемых.

**Специалисты-пользователи психологических методик должны:**

- а) предварительно проконсультироваться с психологами, работающими в данной практической области, о том, какие именно методики могут быть применены для решения поставленных задач;
- б) выбрать другую методику либо пройти соответствующую подготовку, если психологи предупреждают о том, что правильное использование данной методики требует общих знаний о психодиагностике или специальной подготовки (по овладению методикой);
- в) при проведении обследования следовать всем этическим нормам относительно испытуемого и любых третьих лиц: пользователь не имеет права злоупотреблять доверием и обязан предупреждать испытуемого о том, как будет использована полученная информация;
- г) содействовать психологам в соблюдении процедурных и этических норм, предпринимать меры для предотвращения некорректного использования методик [86].

## Общие методы исследования

**Беседа** — метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации [56].

Беседа

Беседа является одним из основных методов изучения работника при приеме на работу; правильное проведение ее в сочетании с другими методами

обеспечивает эффективность прогнозирования относительно использования работника на тех или иных должностях. Обязательность сочетания беседы с другими психологическими методами подбора кадров обуславливается тем, что здесь возможны следующие *ошибки*:

“**проекция**” — приписывание оцениваемому чувств и мыслей оценивающего;

“**эхо**” — перенесение успеха работника в какой-либо области на другую сферу деятельности, успеха в которой он не достигает;

“**атрибуция**” — подсознательное приписывание работнику способностей и черт, которые руководитель подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника;

“**вера в первый взгляд**”, т. е. в то, что первое впечатление самое верное. Между тем исследования показывают, что первое впечатление бывает ошибочным, поскольку опирается на подсознательные ожидания руководителя, а не на моментальное проникновение в характер человека, с которым он беседует [85].

Чтобы избежать указанных ошибок или свести их к минимуму, необходимо при проведении беседы придерживаться некоторых социально-психологических требований. *Во-первых*,



желательно иметь заранее подготовленный план беседы (например, в форме типового вопросника для поступающих на работу), составленный на основе данных практической кадровой деятельности, а также достаточных знаний о профессиональных требованиях к конкретному рабочему месту (взятых из профессиограмм) и имеющихся данных о кандидате (на основании личного листка по учету кадров, автобиографии, характеристики, трудовой книжки, результатов исследования и др.). *Во-вторых*, необходимо попытаться в начале беседы снять напряжение, расположить претендента к откровенной, доверительной беседе. *В-третьих*, стараться не принимать во внимание первое впечатление, дать пришедшему возможность высказаться. *В-четвертых*, необходимо вести беседу на языке, понятном для него, не задавать прямых вопросов, отдавая предпочтение наводящим. *В-пятых*, стараться не допускать отклонения беседы от основного направления и, *в-шестых*, оценивать работника и свои впечатления о нем только после окончания беседы, учитывая при этом возможные личные предубеждения. Опыт практической кадровой работы свидетельствует, что беседа с поступающим на работу как метод изучения его склонностей, интересов и других индивидуально-психологических особенностей дает достаточно эффективный результат при правильном и умелом использовании выработанных социально-психологических приемов и рекомендаций [85].

**Анализ документов** — метод сбора первичных данных, при котором документы используются как главный источник информации. Документы можно группировать по таким признакам: 1) способу фиксирования информации (письменные, печатные и т. д.); 2) степени персонификации (личные и безличные); 3) статусу источника (официальные и неофициальные); 4) источнику информации (первичные, которые содержат данные, полученные на основе прямого наблюдения или опроса, и вторичные, обобщающие или описывающие первичные источники).

#### Анализ документов

Разработаны методы качественного и количественного анализа документов, среди которых следует отметить *биографический метод* (анализ личных документов) и *контент-анализ*, представляющий собой анализ содержания исследуемого текста.

Например, при ознакомлении с анкетными данными лица, принимаемого на работу в организацию, необходимо учитывать:

- внешний вид заполнения личного листка по учету кадров и автобиографии, разборчивость почерка и ясность изложения;
- вопросы, оставленные без ответа;
- перерывы в работе, особенно если они превышают установленный срок;
- противоречивость приведенных в анкете сведений;
- как часто претендент менял место работы и по каким причинам (разочарование в работе или профессии, конфликты с руководством или коллективом, бесперспективность, увольнение за нарушения и т. д.);
- по какой причине человек стремится поменять работу (желание переквалифицироваться, работать поближе к месту жительства, получать большую зарплату, работать именно в этой организации и т. п.);
- по каким причинам человек уволился с последнего места работы.

Правильное изучение анкетных данных позволяет не только составить общее представление о работнике, но и заранее подготовить уточняющие вопросы для последующей беседы.

#### Моделирование

**Моделирование** — исследование психических процессов и состояний личности, межличностных и межгрупповых отношений при помощи реальных или идеальных, прежде всего математических, моделей. Под моделью при этом понимается система объектов или знаков, воспроизводящая некоторые существенные свойства системы-оригинала [55]. В психологии кадрового менеджмента этот метод используется при построении предметно-трудовой модели деятельности, модели специальной подготовки и личностного профиля специалиста, при формировании различных управленческих звеньев и др.

**Наблюдение** — один из основных эмпирических методов психологического исследования, состоящий в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических и социальных явлений с целью изучения их специфических изменений в определенных

#### Наблюдение

условиях и отыскания смысла этих явлений, который не ясен непосредственно [55]. Наблюдение включает элементы теоретического мышления (замысел, систему методических приемов, осмысление и контроль результатов) и количественные методы анализа (шкалирование, факторизацию данных и др.). Оно применяется практически во всех отраслях кадровой работы.

**Тестирование** — метод психологической диагностики, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Существуют следующие основные сферы тестирования: а) образование; б) профессиональная подготовка и отбор; в) психологическое консультирование. Процесс тестирования может быть разделен на *три этапа*: выбор теста, его проведение и интерпретация результатов. Различают тесты достижений, интеллекта, личностные, проективные, межличностных отношений и др.

### Тестирование

**Эксперимент** — один из основных (наряду с наблюдением) методов исследования. Он отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное манипулирование одной или несколькими переменными (факторами) и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта [56]. Особую категорию методов психологического исследования и воздействия образуют формирующие, или *обучающие, эксперименты*. Последние применяются в практике подготовки резерва для выдвижения (например, назначение кандидата руководителем коллектива на время отсутствия основного работника).

### Эксперимент

## Дифференциально-психологические и личностные методы исследования

**Биографический метод** основан на изучении индивидуального жизненного пути. Обычно он используется для исследования установок, мотивов личности, ее социально-психологической структуры. Обработка биографических материалов с помощью процедур контент-анализа и статистики

### Биографический метод

позволяет повысить надежность получаемых сведений. В психологии кадрового менеджмента биографический метод предусматривает в основном изучение автобиографий и личных дел работников как главных источников понимания и реконструкции жизненного мира личности.

### Графологический анализ

**Графологический анализ** — метод изучения почерка как разновидности выразительных движений, отражающих психологические свойства и психическое состояние пишущего. Наиболее достоверно установлена зависимость почерка от эмоционального состояния и некоторых типологических свойств высшей нервной деятельности человека [55]. Отдельные приемы графологического анализа в сочетании с другими методами могут применяться в психологии кадрового менеджмента при изучении трудоустраиваемых лиц.

Временные изменения почерка могут быть обусловлены изменением настроения, состояния (в частности, при утомлении), вида профессиональной деятельности, социокультурного окружения и т. д. Порядок исследования почерка:

- “схватывание” общего впечатления от почерка в целом и немедленное, без особых раздумий, немногословное фиксирование этого впечатления;
- научно-аналитическое исследование с определением равномерности—неравномерности букв, слов и строк, степени нажима, промежутков между буквами и словами, расположения текста на бумаге и т. д.;
- сравнение первого впечатления (о возрастно-половой принадлежности, темпераменте и характере) с аналитическими данными.

**Методы исследования личности** — совокупность способов и приемов изучения психологических проявлений личности человека. В зависимости от доминирующего аспекта выделяются и соответствующие методы рассмотрения личности: 1) как индивидуальности; 2) как субъекта социальной деятельности и системы межличностных отношений; 3) как идеальной

представленности в других людях. При этом данные, полученные в результате исследования личности как индивидуальности, не могут быть непосредственно перенесены на характеристики личности как субъекта межличностных отношений [55].

Рассмотрим методы изучения личности как индивидуальности.

**Тесты способностей.** Первая группа включает *психомоторные тесты*, которые направлены на изучение точности и скорости движений, зрительно-моторной и кинестезически-моторной координации, ловкости движений пальцев и рук, тремора, точности, мышечного усилия и др. (например, тест ловкости пальцев О'Коннора, тест ловкости Стромберга, тест ловкости рук Пурдье, Миннесотский тест на скорость манипулирования, тест ловкости манипулирования Крауфорда и др.). Данные тесты широко используются при профессиональном отборе, в частности для профессий, требующих точности, скорости и ловкости движений [86].

### Тесты способностей

Во вторую группу входят *тесты для выявления специальных способностей* — сенсорные тесты, которые также используются при отборе работников (в частности, водителей различных транспортных средств), а кроме того, для анализа причин травматизма, несчастных случаев и т. п. Наиболее популярными тестами являются таблица Снеллена с изображением букв, постепенно уменьшающихся по величине, тест Орто-Рейтера, тест “Проверка зрения”, “Зрительный тест”, тест музыкальной одаренности Сишора, Массачусетский тест слухового восприятия и др.

Третья группа представлена *тестами для выявления технических способностей*, т. е. способностей, проявляющихся в работе с оборудованием или его частями; как правило, включает тесты на техническое понимание и пространственные представления (например, тест Беннета, Миннесотский тест на скорость восприятия и др.).

Существуют *батареи тестов* общих и специальных способностей, наиболее известными из которых являются DAT и GATB. Первая включает восемь субтестов, определяющих способности (словесное мышление, счетные способности, абстрактное мышление, пространственные отношения, техническое мышление, скорость и точность восприятия, правописание, использование языка). Вторая содержит 12 субтестов, измеряющих девять способностей (общие умственные способности, вербальные способности, числовые способности, пространственное восприятие, восприятие формы, скорость восприятия, моторная координация, ловкость рук, пальцевая моторика). Батарея GATB в большей степени ориентирована на применение в промышленности, а батарея DAT — в учебных заведениях.

Кроме того, существуют и другие тесты для выявления способностей, например тест Р. Амтхауэра предназначен для выявления общих интеллектуальных способностей, тест ШТУР (школьный тест умственного развития) — для диагностики умственного развития учащихся и др.

### Тесты мотивации

**Тесты мотивации** представлены обычно в форме личностных опросников для выявления мотивов, по которым испытуемые должны отвечать на вербальные стимулы. Например, “Список личностных предпочтений” Дж. Эдвардса измеряет силу потребностей, “Форма по изучению личности” Д. Джексона — мотивационную сферу, опросник Р. Нигарда и Т. Гьесме — мотивы достижения успеха и избегания неудач. Проективные методы используются для диагностики глубинных мотивационных образований, особенно неосознаваемых мотивов. Методики, которые чаще всего используются для определения мотивации, — это ТАТ Г. Мюррея, тест фрустрации С. Розенцвейга, тест неоконченных предложений, тест неоконченных рассказов, тест юмористических фраз (ТЮФ) и др. [15, 25, 30, 44, 49, 73, 74, 86, 95, 110].

К многомерным тест-опросникам для изучения характера относятся:

- СМЛ (стандартизованная методика исследования личности) — включает 556 вопросов и дает возможность диагностировать 13 основных и около 200 дополнительных шкал;
- ММЛ (методика многостороннего исследования личности) — включает 377 вопросов и дает возможность надежно диагностировать 13 основных шкал;
- ПДТ (психодиагностический тест Л. Т. Ямпольского) — включает 174 вопроса, сгруппированных в 14 шкал (невротизм, депрессия, совестливость, расторможенность, общая активность, робость, общительность, впечатлительность, психическая неуравновешенность, асоциальность, интроверсия и др.) [86].

К методам исследования индивидуально-психологических и личностных особенностей работников следует также отнести опросник Г. Айзенка (для выявления экстраверсии—интроверсии и типов темперамента), дифференциально-диагностический опросник (ДДО) Е. А. Климова (для выявления профессиональных интересов), многофакторный личностный опросник Р. Кэттелла (для выявления таких личностных черт, как общительность, интеллект, эмоциональная уравновешенность, независимость, беспечность, нормативность поведения, смелость, подозрительность, практичность, прямолинейность, уверенность в себе и др.)<sup>\*</sup>.

## Социально-психологические и социологические методы исследования

**Анкетный опрос** — метод социально-психологического и социологического исследования с помощью анкет. Проводится в целях выяснения биографических данных, мнений, ценностных ориентаций, социальных установок и личностных черт опрашиваемого. Различают анкетные опросы сплошной и выборочный, устный и письменный, индивидуальный и групповой, очный и заочный [55]. Вопросы анкеты должны формулироваться максимально четко, однозначно, на доступном для опрашиваемых языке. Надежность сведений, получаемых из анкеты, оценивается в предварительных испытаниях (называемых пилотажем), в которых выясняются однозначность понимания вопросов, воспроизводимость ответов, понятность инструктивных указаний и др. [56]. В психологии кадрового менеджмента анкетные опросы проводятся для изучения мнения трудового коллектива о руководителях, для оценки состояния социально-психологического климата, выяснения причин текучести кадров, нарушений трудовой дисциплины и др.

### Анкетный опрос

### Референтометрия

**Референтометрия** — метод выявления референтности членов группы для каждого входящего в нее работника. Он предусматривает *две процедуры*. Первая (предварительная) процедура позволяет с помощью опросного листа выяснить позиции (мнения, оценки, отношения) каждого члена группы по поводу значимого объекта, события или человека. Вторая процедура выявляет лиц, позиция которых, отраженная в опросном листе, представляет наибольший интерес для других испытуемых. Референтометрия позволяет определить мотивы межличностных выборов и предпочтений в группе [55]. Данные, полученные с помощью этого метода, обрабатываются математически и могут быть использованы при подборе, расстановке, а также воспитании кадров в трудовом коллективе.

**Социометрия** — метод изучения особенностей межличностных взаимоотношений в малых группах (таких как бригада, участок, смена, отдел и т. д.). Он позволяет проникнуть в скрытую от постороннего наблюдения внутреннюю структуру группы, структуру взаимных симпатий и антипатий, т. е. получить целостную картину внутригрупповых межличностных связей. Основной измерительный прием — вопрос, отвечая на который каждый член группы проявляет свое отношение к другим (например: “С кем бы Вы желали работать в одной бригаде?” или “С кем бы Вы не желали работать?” и т. д.). Вопросы строятся по принципу эмоционального выбора (предпочтения) партнера, общения или совместной деятельности. Ответы каждый член группы записывает на специальной карточке (анкете). Результаты ответов наносятся на социографик, на котором строчками указаны выборы (отвержения) членов группы, либо помещаются в социоматрицу — таблицу по типу “шахматки”, в которой подсчитывается количество полученных каждым членом группы выборов (отвержений), что характеризует его социометрический статус [53].

### Социометрия

<sup>\*</sup> См.: *Общая психодиагностика: Основы психодиагностики, немедицинской психотерапии и психологического консультирования* / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. — М., 1987; *Словарь-справочник по психологической диагностике* / Сост. Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов; Под ред. С. Б. Крымского. — К., 1989.

Кроме социо- и референтометрии существуют **тесты межличностных отношений**. Например, Калифорнийский пси-

### Тесты межличностных отношений

хологический опросник личности, состоящий из 480 утверждений, предназначен для выявления таких социально-психологических характеристик, как уравновешенность, самоуверенность и адекватность в межличностных отношениях, зрелость и социализация личности, ее ответственность и межличностные ценности, потенциал достижения и развития человека, его интеллектуальная эффективность. Батарея тестов для диагностики межличностных отношений индивида Т. Лири содержит три методики, выявляющие качества, которые характеризуются восемью психологическими тенденциями: 1) тенденция к лидерству — власть — деспотичность; 2) уверенность в себе — самоуверенность — самовлюбленность; 3) требовательность — непримиримость — жестокость; 4) скептицизм — упрямство — негативизм; 5) уступчивость — кротость — пассивная подчиняемость; 6) доверчивость — послушность — зависимость; 7) добросердечие — несамостоятельность — чрезмерный конформизм; 8) отзывчивость — бескорыстие — жертвенность [86].

### Групповая оценка личности

**Групповая оценка личности (ГОЛ)** — социально-психологический метод, основанный на оценках различных личностных качеств и пове-

дения конкретных людей, даваемых лицами, достаточно близко с ними знакомыми (непосредственными руководителями, коллегами, подчиненными и т. д.). Он обычно применяется в целях аттестации и подбора кадров руководителей и специалистов наряду с другими психологическими методами. Процедура ГОЛ включает следующие *стадии*: выбор оцениваемых лиц в соответствии с поставленными задачами (например, аттестуемые работники); четко обоснованный отбор оценивающих лиц (обычно три — пять работников вышестоящих, одного уровня и подчиненных — всего 9—15 человек на одного аттестуемого); разработка списка личностных качеств в соответствии со спецификой деятельности оцениваемого; составление словаря к списку отобранных качеств, разработка шкалы для оценки качеств, т. е. создание единого эталона измерения; четкое оформление опросного листа для оценки, испытание разработанной методики (пилотаж); опрос оценивающих при обеспечении анонимности ответов, количественную и графическую обработку данных; интерпретацию полученных оценок, которая завершается составлением специальных характеристик оцениваемых; ознакомление оцениваемых с данными им оценками; выводы и рекомендации по исследованию [53].

**Аттестация кадров** — периодическое (один раз в 3—5 лет) освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника управления определенной категории. Аттестация направлена на улучшение качественного состава кадров. В зависимости от используемой информационной базы она может подразделяться на несколько *видов*: 1) по минимально необходимой информации (социально-биографическим данным, производственно-деловой характеристике); 2) с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки — ГОЛ); 3) с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования) [53].

### Аттестация кадров

### Деловая игра

**Деловая игра** — метод поиска управленческих решений в условной проблемной ситуации. Из игровых элементов в него включаются распределение по ролям, состязательность, особые правила и т. д. Деловая игра применяется в основном как средство тестирования определенных способностей у работников разных категорий. В последнее время деловые игры используются при организации работы с кадрами руководителей, а также для поиска решений конкретных проблем (игры организационно-деятельностные, инновационные, практические деловые и т. д.). Участники разбиваются на конкурирующие группы, работающие по специальной программе совместно с методистом. В конце каждого дня группы на пленарном собрании представляют свои результаты. В психологии кадрового менеджмента используют такие деловые игры: “Оценка качеств руководителя”, “Сокращение текучести кадров”, “Укрепление трудовой дисциплины”, “Определение кадровой потребности”, “Разработка структур управления”, “Изучение социально-психологического климата” и др.

## Система эффективного управления людьми

Система управления людьми в условиях профессиональной деятельности содержит **три основных блока** и может быть представлена в виде *дерева целей*.

**Первый блок** преследует цель ответить на вопрос **“КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ?”** (для управленческих работников) и содержит два подблока:

### 1.1. *Профессиональное самоопределение менеджеров.*

- 1.1.1. Определение общих способностей и профессиональной направленности (выявление интеллектуальных возможностей, познавательных интересов, основных мотивов выбора профессии, профессиональной осведомленности и готовности, профессиональных намерений).
- 1.1.2. Самооценка управленческих способностей (определение лидерских наклонностей, коммуникативных и организаторских способностей, волевых качеств, готовности к риску, мотивации к достижению успеха, основных личностных черт и образа жизни).

### 1.2. *Профессиональное обучение и развитие карьеры.*

- 1.2.1. Моделирование современного менеджера (проведение анализа управленческой деятельности, выявление особенностей работы линейных и функциональных менеджеров, путей их профессиональной подготовки и повышения квалификации, основных управленческих ограничений и способов их коррекции).
- 1.2.2. Планирование и реализация деловой карьеры (определение этапов карьеры, составление карьерограмм, проектирование общих и конкретных моделей служебного роста руководителей и специалистов, выработка и выполнение рекомендаций по достижению профессионального успеха).

**Второй блок** преследует цель ответить на вопрос **“КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ?”** и содержит два подблока:

### 2.1. *Определение стратегии и тактики менеджмента.*

- 2.1.1. Разработка моделей и принципов организации (изучение современных концепций управления, выработка организационной философии и фирменной политики, построение организационной структуры, разработка эффективных форм и методов оценки, подготовки и мотивации персонала).
- 2.1.2. Выбор оптимального стиля руководства (изучение различных типов менеджмента, определение основных стилей управления и их диагностика, выработка эффективного стиля руководства в соответствии с различными ситуациями управления).

### 2.2. *Оценка и подбор персонала управления.*

- 2.2.1. Анализ деятельности и личностно-деловых качеств менеджеров (проведение психологического анализа управленческой деятельности, организация экспертных оценок, определение требований к управляющим и оценка их деловых и личностных качеств).
- 2.2.2. Подбор управленческой команды (разработка методов и процедур найма и расстановки менеджеров в структуре управления, составление и анализ должностных инструкций, построение системы методов эффективного управления людьми, разработка процедур аттестации, механизмов ротации и “прополки” управленческого персонала).

**Третий блок** преследует цель ответить на вопрос **“КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ?”** для осуществления эффективной совместной деятельности и содержит два подблока:

### 3.1. *Формы и методы рационального использования человеческих ресурсов.*

- 3.1.1. Социально-психологический климат организации (изучение внутрифирменного психологического микроклимата, разработка путей его оптимизации, оценка удовлетворенности работников трудом, установление справедливой оплаты труда, борьба со слухами и др.).
- 3.1.2. Предупреждение текучести кадров и укрепление дисциплины (изучение причин, мотивов и факторов текучести кадров, разработка мер по ее снижению, изучение состояния дисциплины труда и разработка мер по ее укреплению, создание стабильных и конкурентоспособных трудовых коллективов).

### 3.2. Организационная культура менеджера.

**3.2.1.** Тактика деловых взаимоотношений (система управления собственной деятельностью и использованием времени, проведение эффективных собеседований с персоналом, изучение особенностей взаимодействия с различными категориями работников — рабочими, служащими, женщинами-подчиненными, коллегами, начальниками и т. д.).

**3.2.2.** Техника личной работы (проведение деловых встреч и совещаний, оформление внешнего облика, формирование и развитие ораторских способностей, овладение эффективными приемами общения и пользования оргтехниккой и др.).

Система эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности показана на рис. 2.

## Организация оценки работников на предприятии

Одной из главных функций кадровой службы на предприятиях является оказание помощи администрации в определении деловых и личностных качеств работающих, создании эффективных производственных и управленческих групп, повышении мотивации работников с целью их

полной мобилизации в трудовом процессе\*.

Практикуемые ныне системы оценки кадров весьма различны по степени сложности. На *малых и средних* предприятиях большая свобода действий предоставлена руководителям подразделений, которые с одобрения дирекции время от времени проводят собеседования с подчиненными; при этом отчеты о таких беседах не всегда доводятся до сведения самих подчиненных. На *крупных предприятиях* существуют более развитые системы, предусматривающие заполнение аттестуемыми специальных бланков, в которых они подводят итоги своей работы, дают оценку собственным успехам и освоению порученного участка работы. Эти документы служат исходной базой для регулярно проводимых **собеседований**, на которых не ограничиваются обсуждением профессиональных дел, а дают также оценку потенциальных возможностей аттестуемого работника. Такие сложные системы предусматривают ведение досье на каждого работника. Однако, по мнению специалистов, большинство содержащихся в личном досье оценок носит усредненный характер типа “удовлетворительно”. Такой тип оценок объясняется тем, что руководители цехов и служб желают избежать “волнений” в коллективе, поэтому плохие работники не получают неудовлетворительных оценок из-за опасений задеть их самолюбие, а хорошие работники в результате такого подхода остаются вне поля зрения руководства предприятия.

В книге “Искусство управлять” Б. Галамбо анализирует два подхода к оценке работников.

- *Первый* подход, базирующийся на задачах и требованиях научного управления производством, делает акцент на оценке кадров с помощью подробного описания служебных обязанностей, что, по мнению администрации, позволяет объективно оценить достигнутые результаты. При этом собеседование не является обязательным. На практике подобный подход обнаружил свои ограниченные возможности из-за труднопреодолимой субъективности экспертов, участвующих в оценке аттестуемого.
- *Второй* подход, основанный на концепции “человеческих отношений”, следует установке, что “счастливый человек — производительный работник”. В этом случае собеседования играют решающую роль, так как позволяют лучше узнать работника, определить трудности, стоящие перед ним, и наметить пути их устранения. Однако при этом подходе часто проявляется неумение руководителей успешно вести беседу, поэтому менеджеры подразделений, имеющие отношение к управлению персоналом, прибегают к советам специалистов. В целом оба указанных подхода дополняют друг друга.

\* См.: Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К., 1995.

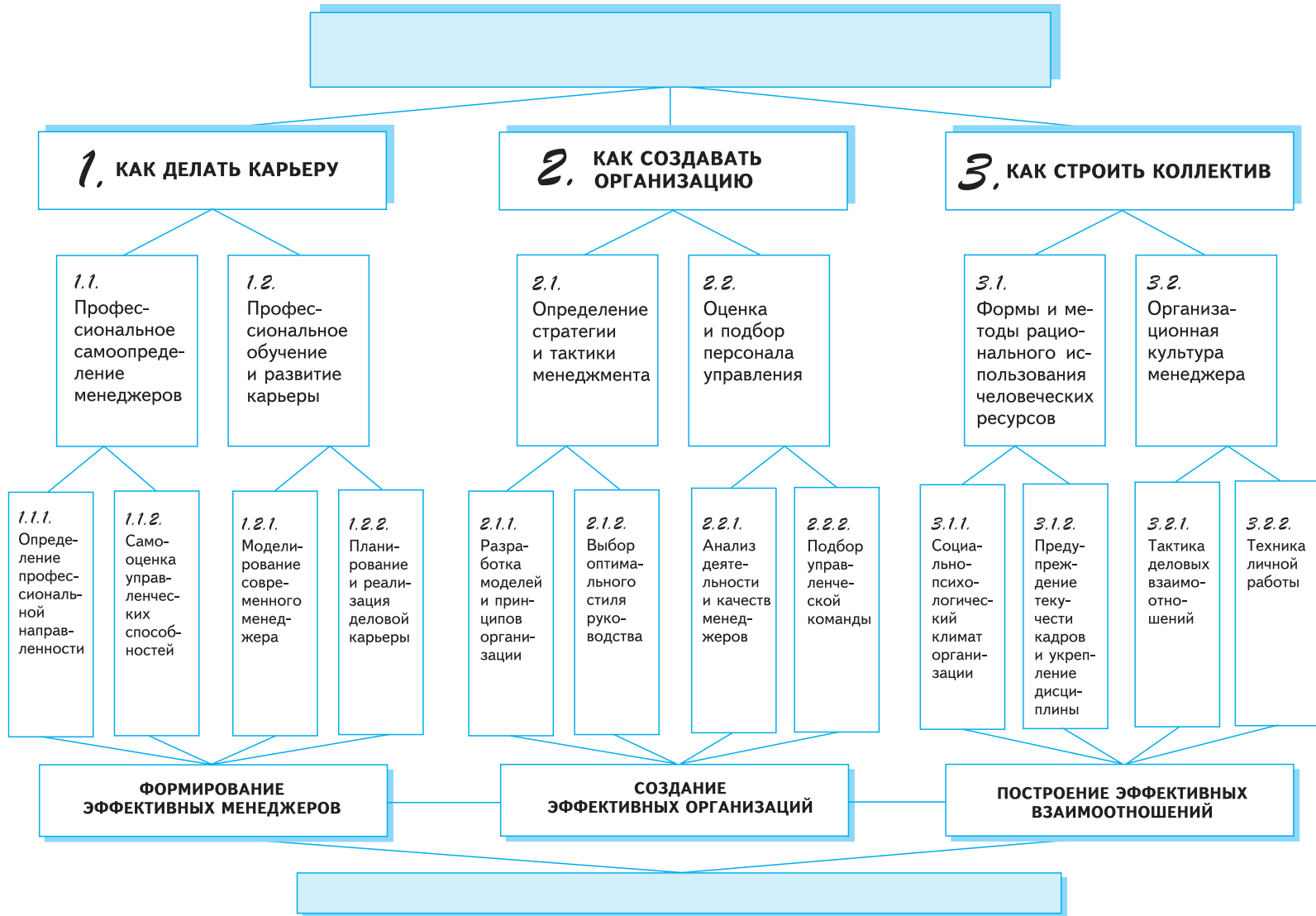


Рис. 2. Система эффективного управления в условиях профессиональной деятельности



Таким образом, в сложившейся практике кадровой работы четко прослеживаются два вида оценок работников: *собеседования* (индивидуальные, групповые с использованием различных словесных испытаний) и *тестирование* (письменный экзамен, экспертная оценка с использованием письменных или других практических испытаний). Совершенно очевидно, что более объективная оценка работника и результатов его деятельности достигается при сочетании обоих видов оценки, что позволяет нивелировать недостатки каждого вида.

По наблюдениям западных специалистов, отношение работников к собеседованиям с непосредственными руководителями неоднозначно. Замечено, что все опрашиваемые ощущают перед собеседованием некоторое волнение и стеснение (как перед экзаменом), а некоторые выражают недовольство тем, что эти руководители не могут немедленно решить вопросы, связанные с их карьерой или заработной платой. Поэтому у опрашиваемых возникает желание встретиться с управляющими более высокого ранга, от которых реально зависит увеличение зарплаты и продвижение по службе. В связи с этим некоторые специалисты и консультанты предлагают не увязывать регулярные собеседования с вопросами зарплаты и карьеры, поскольку они должны решаться на более высоком уровне и не должны влиять на непринужденный ход беседы.

Для исправления сложившейся ситуации на некоторых предприятиях к молодым специалистам и рабочим прикрепляются *наставники*, которые регулярно дают оценку своим подопечным и не являются их непосредственными начальниками. Ежемесячно они собираются на совещания в рамках комиссии молодых специалистов и выносят рекомендации о возможности профессионально-квалификационного роста и соответствующем увеличении зарплаты каждому из своих подшефных. Благодаря хорошему знанию структуры производства и исходя из имеющихся вакансий наставники помогают молодым специалистам найти работу “по душе” и способствуют их продвижению по службе.

Применяемые в западных странах и в Украине системы и методы оценки кадров имеют различные названия: годовая аттестация персонала, оценка по результатам работы, оценка по достижению поставленных целей, оценка личностных и деловых качеств и т. п. Теоретически все эти системы включают следующие *элементы*: ежегодные собеседования, рассмотрение итогов работы и профессиональной подготовки за определенный период, аттестацию руководителей и специалистов, психологическое тестирование, графологические и другие визуальные тесты.

Как правило, **тесты** делятся на следующие группы:

- визуальные** (графологический и “психогеометрический” методы, наблюдение, исследование произвольных рисунков и схем, цветовые тесты, морфологический и физиогномический методы, методы дерматоглифики, иридодиагностики и др.);\*
- психомоторные и сенсорные**, цель которых — проанализировать рефлексы и сноровку, необходимые для успешного выполнения определенных видов профессиональной деятельности;
- интеллектуальные**, посредством которых определяются способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, определению сути проблемы и т. п.;
- личностные**, выявляющие основные черты характера, темперамента, волевых качеств, эмоциональной сферы и других личностных особенностей человека (по мнению специалистов, тесты этой группы наиболее спорны, так как затрагивают моральные проблемы и требуют особой щепетильности в интерпретации полученных результатов);
- социально-психологические**, определяющие в основном межличностные отношения, структуру группы, межгрупповые отношения.

По мнению специалистов, **роль кадровой службы** при различных методах оценки работников и коллективов сводится к следующему:

- разработка программы и календарных сроков проведения оценок (аттестаций), ознакомление с ними заинтересованных лиц;
- обеспечение руководителей подразделений необходимой информацией и документацией;
- широкое ознакомление персонала с системами оценок и способами их применения;

\* См.: Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К.: МАУП, 1995. — 672 с.

- обучение руководителей всех уровней техническим и методическим приемам проведения различных оценок;
- ежегодное обобщение результатов работы по оценке кадров и результатам деятельности, формирование соответствующих выводов и рекомендаций;
- координация усилий по реализации мер, вытекающих из проведенной оценки, включая организацию профессионального обучения, продвижения по службе, систему надбавок к заработной плате, переводов на другую работу и т. д.;
- совершенствование системы оценочных показателей, их содержания и применения.

Линейные и функциональные **менеджеры** разных уровней и направлений деятельности обеспечивают регулярность и объективность проводимых в их подразделениях оценок, совместно с кадровой службой разрабатывают и внедряют мероприятия, направленные на совершенствование деятельности подчиненного коллектива и отдельных работников. Эффективный менеджмент производственных групп и функциональных подразделений в современных условиях хозяйствования невозможен без опоры на социально-психологические знания, умения и навыки, поскольку основным предметом и главной целью труда каждого менеджера является Человек.

## Структура курса

---

Курс психологии кадрового менеджмента, изложенный в настоящем издании, в соответствии с предложенной схемой эффективного управления людьми состоит из трех взаимосвязанных частей.

Часть первая — **“КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ”** — рассматривает научно-практические вопросы профессионального самоопределения менеджеров, их профессионального обучения и эффективной карьеры на основе использования основополагающих принципов менеджмента и конкретных психологических методик самооценки. Здесь же приводятся практические рекомендации по развитию личностного потенциала современных управляющих, их профессиональной подготовке и повышению деловой квалификации.

Часть вторая — **“КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ”** — раскрывает вопросы организации и проведения оценки управленческого персонала, а также психологического обеспечения стратегии и тактики современного кадрового менеджмента на основе широкого использования различных психологических тестов и социологических методик. Даются практические рекомендации по выявлению профессионально важных и деловых качеств управляющих, формированию управленческой команды, созданию эффективного персонала управления.

Часть третья — **“КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ”** — посвящена вопросам тактики и стратегии деловых взаимоотношений с рабочими, инженерным персоналом, женщинами-подчиненными, заместителями, начальниками, а также вопросам техники личной работы руководителя с использованием различных тестов самооценки. Даются практические рекомендации по развитию организаторских и коммуникативных способностей, проведению собеседований с персоналом, овладению ораторскими навыками, умением контролировать себя в различных ситуациях общения. Приводятся также методики и рекомендации по изучению социально-психологического климата коллектива, причин и мотивов текучести кадров, нарушений трудовой дисциплины и др.

Предлагаемое читателю пособие по психологии кадрового менеджмента содержит около 70 популярных психологических методик (тестов), применение которых, как правило, не требует специального психологического образования. Использование же в кадровой работе сложных и многомерных тестов невозможно без участия квалифицированных психологов и социологов, должности которых в последнее время все чаще вводятся в структуру современных кадровых служб.

Настоящее пособие предназначено для управляющих различного ранга и направлений деятельности, специалистов в области управления человеческими ресурсами, преподавателей и студентов управленческих специальностей — для всех, кто работает с людьми. Его цель — сделать кадровый менеджмент более эффективным на основе овладения новыми психологическими знаниями и практическими умениями их реализации в повседневной управленческой деятельности.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ

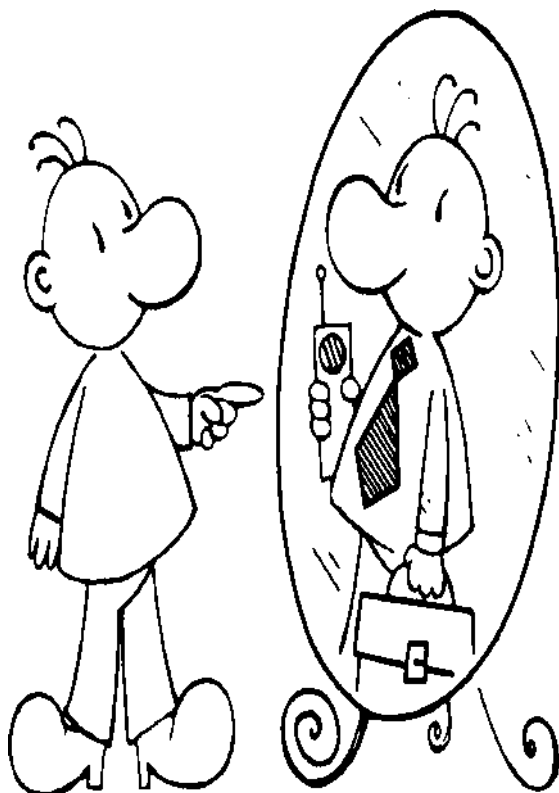




Во всем и всегда следуйте старому доброму девизу:  
“Думай сам”.

Д. Мерсер

Целью первого раздела книги является изложение исходных позиций автора, которые сводятся к следующим основным положениям: показать сложность и четкую определенность *менеджмента* как науки, изучающей проблемы управленческого персонала, сориентировать начинающего менеджера на профессиональное самоопределение через самоанализ (самотестирование) своих возможностей и способностей к этому роду занятий, заострить его внимание на ключевых вопросах профессиональной деятельности, вызвать интерес к осознанному поиску и реализации потенциальных резервов личности каждого, кто пожелает посвятить себя этой профессии, суть которой — *управление и руководство людьми*.



**В** американских школах бизнеса кандидат на получение сертификата менеджера должен продемонстрировать свою *компетентность* в следующих областях:

- 1) понимать природу управленческих процессов, знать основные оргструктуры, функциональные обязанности и стили работы менеджеров; иметь четкое представление об ответственности менеджера, о распределении ответственности по уровням управления, а также о способах повышения эффективности управления;
- 2) знать информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом, уметь письменно и устно излагать свои мысли;
- 3) быть компетентным в управлении людьми, отборе и подготовке специалистов, способным к лидерству и нормализации деловых и личных взаимоотношений подчиненных;
- 4) знать особенности взаимоотношений фирмы и ее клиентуры;
- 5) обладать способностью управлять людьми;
- 6) уметь планировать и прогнозировать деятельность фирмы с использованием средств вычислительной техники;

7) уметь оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать квалификацию исходя из настоящих требований и предполагаемых изменений в будущем [42].

К наиболее важным *способностям менеджеров*, понимаемым как сочетание знаний, поведения и опыта, относятся умение реализовать поставленные цели; умение делегировать полномочия и ответственность; способность к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценке, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, систематизации, обработке и формированию информации, разработке программ, выявлению тенденций, распределению усилий и времени. Особое значение придается умению приспособлять средства и методы управления к специфическим особенностям отрасли, управляемого объекта и управленческих функций, реализуемых на том или ином иерархическом уровне управления.

Таким образом, наряду с управленческой, правовой, экономической подготовкой каждому менеджеру необходима и серьезная психологическая подготовка (в учебных планах американских школ бизнеса психологии отведено от 20 до 40% учебного времени), а также развитые специальные способности к управлению социотехническими системами, каковыми являются современные организации.

В связи с этим каждый кандидат в менеджеры (так же, как и работающий управляющий) должен быть уверен в правильности профессионального выбора, чему может способствовать психологическая самооценка. Например, исследования, проведенные в корпорации “Джэнэрал электрик”, выявили, что около 90% руководителей и 86% подчиненных убеждены в необходимости регулярной самооценки, которая рассматривается как важная составная часть оценки менеджера в целом.

Для проведения самооценки менеджеров ниже предлагаются простые психологические тесты, позволяющие в первом приближении выявить направленность профессиональных интересов, уровень развития интеллектуальных и управленческих способностей, а также некоторые личностные особенности. Это необходимо еще и потому, что, как показывает анализ практики, руководителями становятся чаще не в силу профессионального выбора, а в силу определенного стечения обстоятельств на жизненном пути. Типичной карьерой является продвижение технических специалистов, успешно освоивших производственно-технический процесс, но не получивших, как правило, систематической подготовки в области экономики, права, социологии, психологии и других знаний, крайне необходимых в управленческой деятельности [70].

Для правильного профессионального самоопределения менеджеров большое значение имеет объективная оценка своих интеллектуальных возможностей, направленности познавательных интересов и склонностей, способности к управленческой деятельности и лидерских качеств, проявляющихся прежде всего в умении увлечь за собой людей, готовности к ответственности и риску, решительности и других личностных особенностях руководителя.

## Глава 1 *Проверка интеллектуальных возможностей*

Любая социальная общность, как известно, всегда организована *иерархически* в форме своеобразной пирамиды. Равным образом это относится и к любой профессиональной группе: основание ее составляют представители наименее квалифицированного физического труда, а вершину — лидеры интеллектуальных профессий. По мнению известного социолога П. А. Сорокина, основополагающими условиями такой межпрофессиональной стратификации являются:

- 1) важность профессии для оптимального функционирования общности в целом;
- 2) уровень интеллекта, необходимый для успешного выполнения профессиональных обязанностей [111].

К социально значимым, согласно П. А. Сорокину, относятся профессии, связанные с функциями организации и контроля группы, т. е. с функциями управления. Отсюда следует, что профессиональные группы, осуществляющие базовые функции социальной организации и управления, находятся на вершине *социально-профессиональной пирамиды*. Иными словами, в любом обществе более профессиональная работа заключается в осуществлении функций руководства, что предполагает более высокий уровень *интеллекта*, необходимого для ее выполнения, а следовательно, и бóльшую привилегированность данной группы, и более высокий ранг, который она занимает в межпрофессиональной иерархии [111].

На вершине *профессиональной пирамиды* находится группа, включающая высокопоставленных официальных лиц, крупных бизнесменов, известных ученых и деятелей искусства; за ней следует группа “полу-профессионалов” из средних и мелких бизнесменов и служащих; ниже последовательно располагаются группы работников квалифицированного, низкоквалифицированного и неквалифицированного труда. Нетрудно заметить, что эта классификация основана на принципе снижения интеллекта и, соответственно, контролирующей силы профессии, неизбежно совпадающем с принципом уменьшения оплаты труда и понижения статуса профессии в социальной иерархии. Это положение подтверждается и так называемой *шкалой профессионального статуса*, в основу построения которой положен уровень интеллекта, необходимого для удовлетворительного выполнения профессиональных функций (табл. 2).

Как отмечает П. А. Сорокин, эта таблица указывает на взаимосвязь трех *переменных* — “ручного” характера труда, низкого уровня интеллекта, необходимого для его выполнения, и отдаленного отношения к функциям социальной организации и контроля. Но подобный “параллелизм” характерен и для профессий, связанных с умственным трудом, с функциями социальной организации и контроля, требующих высокого уровня интеллекта. К этому можно добавить, что с переходом от менее “интеллектуальных” профессий к более “интеллектуальным” наблюдается возрастание среднего уровня дохода, хотя есть и некоторые частные отклонения от общего правила [111].

Таблица 2

*Шкала профессионального статуса*

Группа уровней интеллекта	Иерархия сложности рода занятий
Первая	Странствующие рабочие, лица, выполняющие случайные и поденные работы, занимающиеся крестьянским трудом и т. п.
Вторая	Разносчики, сапожники, парикмахеры, водители и т. п.
Третья	Ремонтники, фермеры, полицейские, строители, почтальоны, сантехники, гончары, портные, телефонисты, печатники и т. п.
Четвертая	Детективы, клерки, прорабы, библиотекари, редакторы, учителя, фармацевты, проповедники, врачи, инженеры, артисты, архитекторы и т. п.
Пятая	Оптовые торговцы, инженеры-консультанты, менеджеры образования, журналисты, издатели и т. п.
Шестая-седьмая	Профессора, крупные бизнесмены, крупные политики, высокопоставленные государственные служащие, выдающиеся музыканты, писатели, исследователи, новаторы и т. п.

## Структура способностей

Природную основу развития способностей составляют *здатки* — врожденные анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга человека [87]. Психология, как известно, различает общие и специальные способности. Общие способности отвечают требованиям не одного, а многих видов деятельности, специальные — более узкому кругу требований конкретного вида деятельности.

К **общим способностям** относятся индивидуально-психологические качества, характеризующие принадлежность индивидуума к одному из трех типов — художественному, мыслительному и среднему. Данная типология связана с учением И. П. Павлова, в соответствии с которым высшая нервная деятельность человека характеризуется наличием в ней *двух сигнальных систем*: первой — образной, эмоциональной и второй, связанной с “сигнализа-

цией” этих образов посредством слова. Относительное преобладание сигналов первой системы в психической деятельности человека характеризует *художественный тип*, относительное преобладание сигналов второй системы — *мыслительный тип*, равное их представительство — *средний тип людей* [87,150].

Трем основным типам способностей, поскольку они отражают прежде всего общеинтеллектуальные возможности человека, в определенной степени соответствуют три вида мышления — *наглядно-действенное* (связанное преимущественно с практическими действиями), *наглядно-образное* (связанное с образами, восприятием и представлениями) и *отвлеченное* (в форме абстрактных понятий и суждений). Виды мышления соотносятся как с общими, так и со специальными способностями, в том числе **способностями к управлению**, в которых зарубежные социологи Э. Джекс и З. Браун различают *семь групп уровней*, что соответствует “этажности” многих современных концепций социально-профессиональной стратификации и выделению разных уровней организации интеллектуально-гностических способностей человека в психологии.

- **Первая** группа — *конкретно-чувственный уровень*. Определяется тем, что для выполнения работы человеку необходимо физическое присутствие предмета — объекта задачи. Обладающий таким уровнем способностей человек способен предвидеть результаты своей деятельности и может планировать свою работу на срок до двух месяцев.
- **Вторая** группа — *конкретно-образный уровень*. Представители его могут работать на основе воображаемой картины объекта задачи, способны организовывать и направлять работу людей, относящихся к первой группе. Они могут планировать собственную деятельность на срок до трех месяцев.
- **Третья** группа — *конкретно-умозрительный уровень*. Определяется способностью многопланового восприятия предметов. Обладающие им люди могут оперировать не только простыми, но и сложными понятиями, реагировать на нарушения функционирования производственной системы, принимать участие в ее настройке и регулировании. Они способны планировать свою работу на один год.
- **Четвертая** группа — *абстрактный уровень*. Представители его наделены способностью к отвлеченному моделированию, без связи и привязки к конкретному предмету, и могут планировать свою деятельность на срок до пяти лет.
- **Пятая** группа — *теоретический уровень*. Представляют те, кто способен создавать теории и планировать свою деятельность на срок до десяти лет. Речь здесь идет о способности разрабатывать различные методики и инструкции, применимые к широкому кругу конкретных явлений, о способности заранее представить себе, что произойдет в любом случае применения описанной теории.
- **Шестая и седьмая** группы — *прогностические уровни*. Представлены теми, кто способен планировать деятельность больших социальных групп более чем на десять лет [16, 150].

## Соотношение структуры управления и уровней организации интеллектуально-гностических способностей

В реальной управленческой деятельности необходимо сочетание людей с различными *типами и уровнями способностей*. Например, в сфере управления производством лица, обладающие конкретно-чувственной предрасположенностью, пригодны для использования на должностях бригадиров. Из лиц с конкретно-образной доминантой в природе мышления могут формироваться кадры мастеров и начальников производственных участков; из представителей третьей группы (конкретно-умозрительного уровня мышления) — руководители цехов и заводов с бесцеховой структурой управления; из представителей четвертой группы формируется руководящий состав крупных подразделений и предприятий, имеющих развитую цеховую структуру. Предрасположенное к теоретическим рассуждениям мышление представителей пятой группы, склонных к абстрагированию, позволяет им руководить большими предприятиями с количеством работников до 5—6 тыс. человек. Из лиц, обладающих способностью к прогностическому анализу, относящихся к шестой и седьмой группам способностей,



формируются кадры высшего звена управления — руководители концернов, транснациональных компаний, отраслей, правительств.

Знание иерархии специальных способностей к управлению позволяет выработать *общие рекомендации* для менеджеров:

- люди одноуровневых способностей должны занимать должности, находящиеся в структуре управления на одной иерархической ступени;
- “расстояние” между руководителем и непосредственными подчиненными не должно превышать одной группы. Например, начальник цеха, обладающий специальными способностями четвертого уровня, должен иметь заместителей со способностями третьего уровня, которые руководят начальниками производственных участков, обладающими способностями второго уровня, а последние — бригадирами, выдвигаемыми из работников со способностями первого уровня;
- выявленные различия в уровнях специальных способностей должны использоваться при формировании оптимальной структуры управления и определении количества иерархических уровней. Иными словами, уровней управления в любой социальной организации не должно быть более семи;
- отнесение работников к той или иной группе специальных способностей не может быть пожизненным или даже длительным. Специальные способности в еще большей степени, чем общие, зависят не только от врожденных свойств, но и от уровня образования, стремления к саморазвитию, инициативы, профессионального и социального опыта;
- в социально-профессиональной иерархии люди должны продвигаться с учетом их общих и специальных способностей, с тем чтобы наиболее одаренные могли быть своевременно выявлены и рационально использованы. При этом следует учитывать, что работники с наглядно-действенным мышлением более пригодны к управлению механизмами, машинами, агрегатами, т. е. вещами, с наглядно-образным — к работе с людьми, а обладающие отвлеченным мышлением — к программированию, проектной и конструкторской деятельности [51, 54, 92].

Соотношение различных групп способностей, уровней управления и социально-профессиональной иерархии представлено в табл. 3.

## Оценка интеллектуальных способностей

Английский психолог Г. Айзенк, автор многих тестов для проверки интеллектуальных возможностей человека, утверждает, что “...существует очень тесная связь между интеллектуальными способностями представителей той или иной профессии и тем, насколько престижна эта профессия в

обществе. Существует также тесная взаимосвязь между интеллектом и доходами...” [4].

Вопросами “измерения” интеллекта интересуются многие, в связи с чем необходимо иметь правильное представление о том, что такое тесты на коэффициент интеллектуальности (КИ) и как ими пользоваться. Ниже будут представлены так называемые общие тесты, предназначенные для определения общего уровня способностей. Автором их является Г. Айзенк. В них используется словесный, цифровой и графический материал в сочетании с различными способами формулировки и представления заданий. Смешанный характер тестов позволяет с достаточной точностью дать общую оценку КИ. Тем, кто хочет узнать о своих возможностях несколько больше, рекомендуем книгу Г. Айзенка “Проверьте свои способности” (Рига: Виеда, 1992. — 176 с.).

При измерении уровня интеллекта от испытуемого требуются элементарные знания, заинтересованность, определенные навыки и опыт прохождения тестовых проверок. Следует отметить, что ни один тест нельзя считать универсальным: каждый пригоден лишь для ограниченной группы людей. Предлагаемые ниже тесты предназначены для грамотного человека в возрасте 18—60 лет, у которого значение КИ несколько превышает среднее и за плечами успешно освоенный курс средней школы. Внутри такой однородной группы знания оказываются прямой функцией КИ [4].

*Соотношение групп способностей и уровней управления*

Тип общих способностей	Вид мышления	Группа специальных способностей	Уровень специальных способностей	Характеристика групп способностей	Горизонт планирования	Возможное использование		Уровень управления
						Производство	Армия	
Художественный	Наглядно-образное	Первая	Конкретно-чувственный	Необходимо физическое присутствие объекта задачи	До 2 мес.	Бригадиры	Капралы (старшие солдаты)	Низший
		Вторая	Конкретно-образный	Достаточно воображаемой картины объекта задачи	До 3 мес.	Мастера, начальники участков	Унтер-офицеры и лейтенанты	
Средний	Наглядно-действенное	Третья	Конкретно-умозрительный	Многоплановое восприятие, оперирование простыми и сложными понятиями	До 1 года	Начальники цехов, директора небольших предприятий	Капитаны, майоры	
Мыслительный	Отвлеченное	Четвертая	Абстрактный	Абстрактное моделирование без привязки к конкретному предмету	До 5 лет	Главные специалисты крупных предприятий	Подполковники	Средний
		Пятая	Теоретический	Способность к разработке методик и созданию теорий	До 10 лет	Директора крупных предприятий	Полковники	
		Шестая-седьмая	Прогности-ческий	Способность к прогнозированию деятельности больших групп людей	Свыше 10 лет	Президенты корпораций и министры	Генералы	Высший

## Тесты на измерение гибкости интеллекта\*

Инструкция

На выполнение каждого теста дается 30 минут. Не задерживайтесь слишком долго над заданием, быть может, Вы находитесь на ложном пути и лучше перейти к следующей задаче. Но и не сдавайтесь слишком легко: большинство заданий можно решить, проявив некоторую настойчивость. Учтите, однако, что к концу серии задания становятся труднее. Любой человек в состоянии решить часть предлагаемых заданий, но никто не может справиться со всеми заданиями за полчаса [4].

Ответ на задание состоит из одного числа, буквы или слова. Иногда нужно сделать выбор из нескольких возможностей, а в некоторых случаях Вы сами должны придумать ответ. Ответ напишите в указанном месте. Если Вы не в состоянии решить задачу, не следует писать ответ наугад.

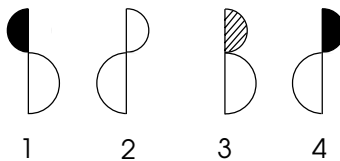
Тесты не содержат “каверзных” заданий, но приходится рассматривать несколько путей решения. Прежде чем приступить к решению, удостоверьтесь, что Вы правильно поняли, что от Вас требуется. Точки в тестах обозначают количество букв в пропущенном слове, например (...) означает, что пропущенное слово состоит из четырех букв. Для решения некоторых заданий потребуется использовать последовательность букв русского алфавита (без буквы “ё”) [4].

К оценке результатов (ответы и объяснения приведены после тестовых заданий) приступайте после выполнения обоих тестов (первого и второго).



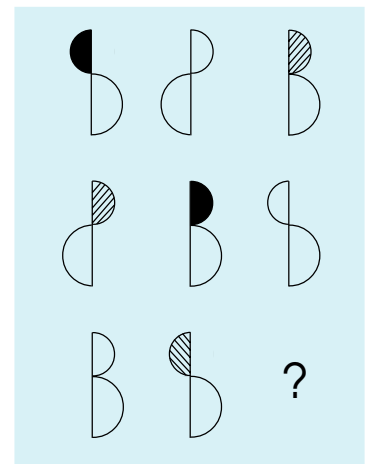
Тест 1

1. Выберите нужную фигуру из четырех пронумерованных.



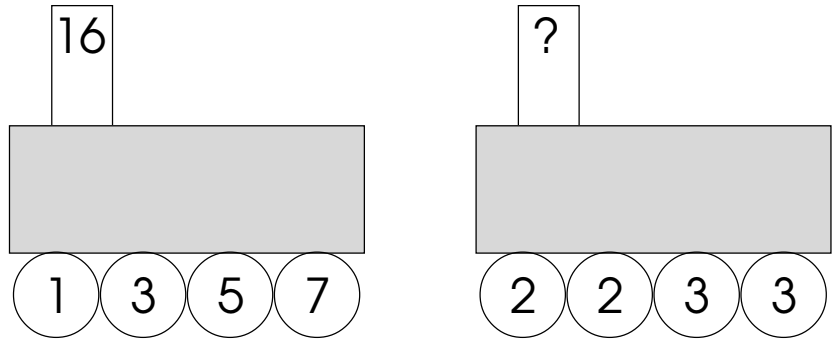
2. Вставьте слово, которое было бы окончанием первого слова и началом второго.

АПО (...) Б



\* Приводятся по: Айзенк Г. Коэффициент интеллекта / Под ред. В. М. Спиваковского. — К., 1994.

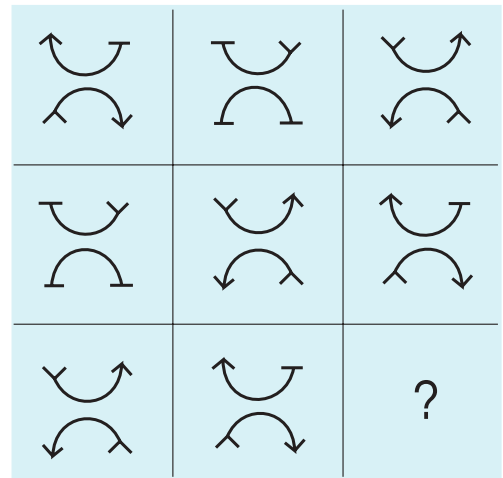
3. Вставьте недостающее число.



4. Выберите нужную фигурку из шести пронумерованных.

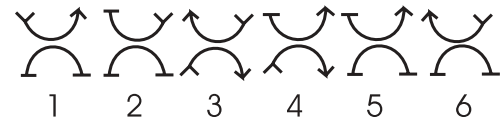
5. Исключите лишнее слово.

АЛСТЬ  
ЕДМЬ  
АНОРБЗ  
ИЯРИНО



6. Вставьте пропущенное слово.

ПАРК (КРАБ) КОЛБА  
ТОРТ (....) МЕТЛА



7. Вставьте пропущенное число.

143 (56) 255  
218 ( ) 114

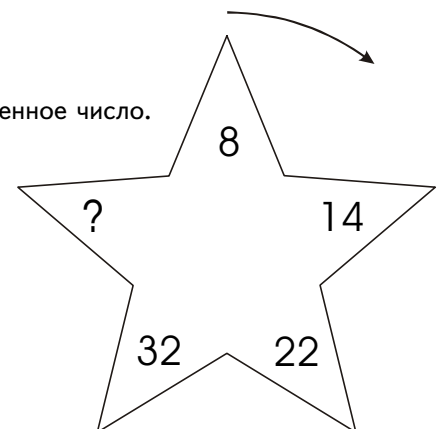
8. Вставьте пропущенное число.

6 10 18 34 ?

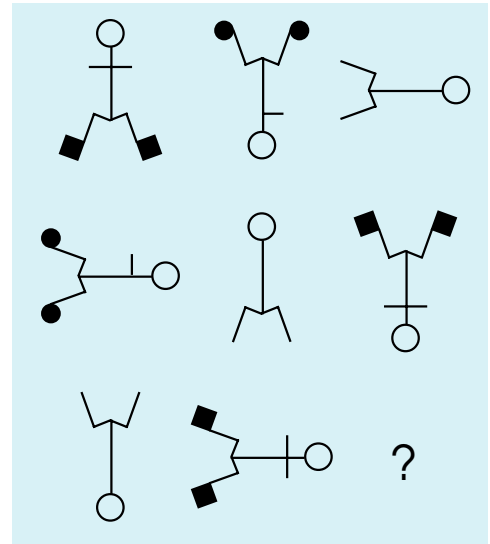
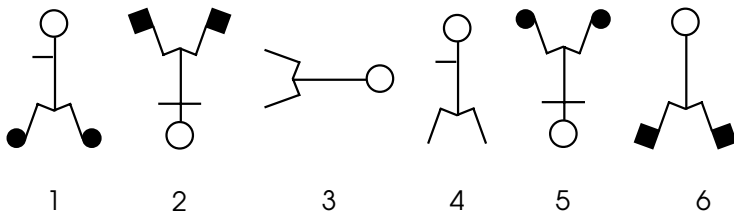
9. Исключите лишнее слово.

ЫЙБЛЕ  
ЙОВУБЛ  
ИИЙНС  
ЫЛАЙ

10. Вставьте пропущенное число.



11. Выберите нужную фигурку из шести пронумерованных.



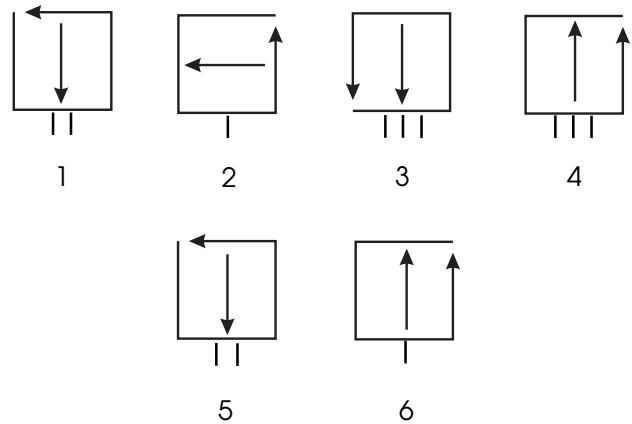
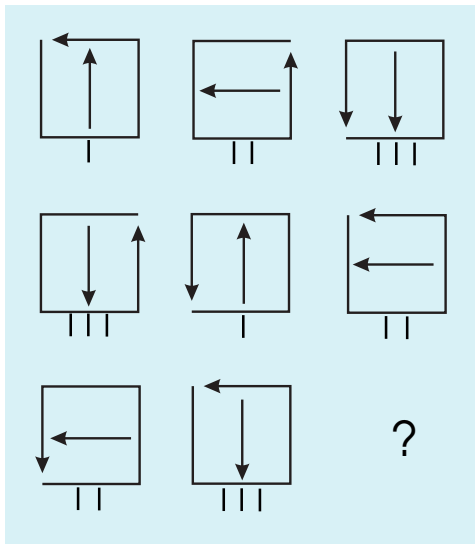
12. Вставьте пропущенную букву.

С У П С Н П ?

13. Вставьте слово, которое было бы окончанием первого слова и началом второго.

КЕС (...) ЕТ

14. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



15. Вставьте пропущенное число.

148 (110) 368  
243 ( ) 397

16. Вставьте пропущенное число.

18 25 4  
16 20 3  
6 15 ?

17. Вставьте недостающие буквы.



20. Вставьте пропущенное слово.

ПАРУС (САЖА) САРЖА  
АНОНС (....) ОГРЕХ

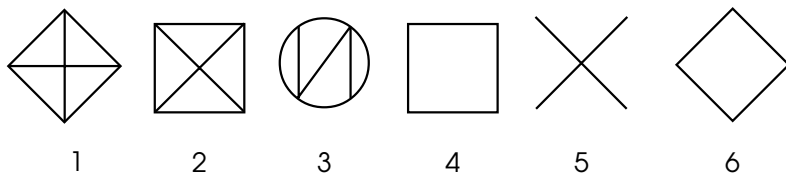
22. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

ЛЕС (...) ХИМИЧЕСКИЙ ЭЛЕМЕНТ

23. Исключите лишнее слово.

САИВЛ  
РЕОХ  
ШПАУК  
ШРАУГ

24. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



25. Вставьте недостающее число.

1 8 16 25 ?

18. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

АМ (...) АН

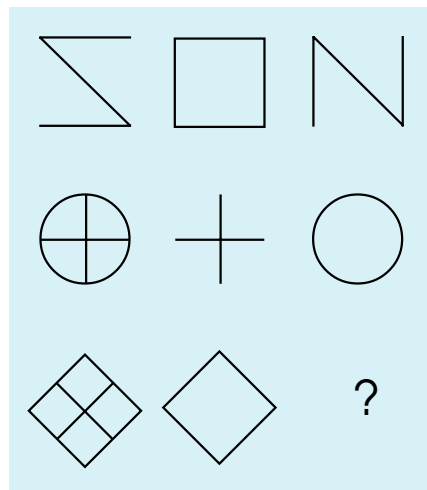
19. Вставьте пропущенное число.

437 (410) 642

541 ( ) 783

21. Вставьте пропущенное число.

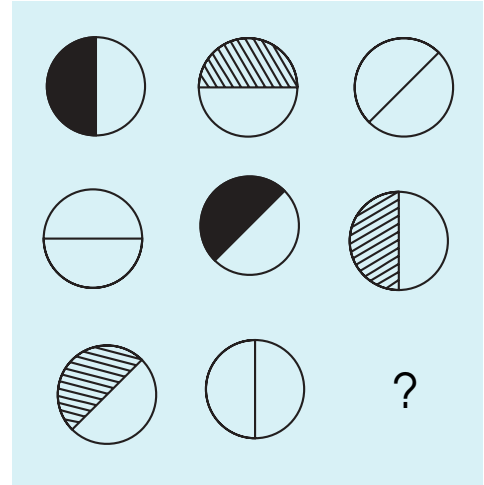
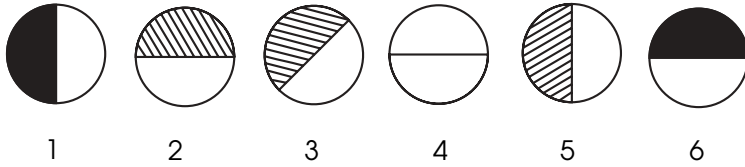
0 3 8 15 ?



26. Вставьте пропущенное слово.

ВОСК (СОХА) ФРАХТ  
 СКОТ (...) ФРОНТ

27. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.

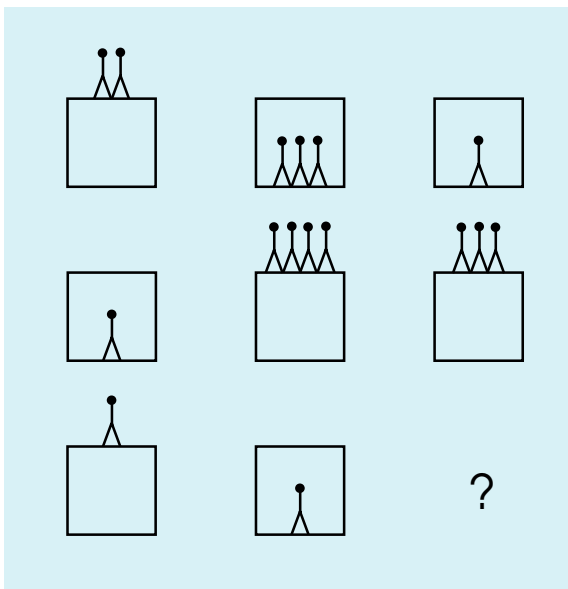


28. Вставьте слово, которое означало бы то же самое, что и слова, стоящие вне скобок.

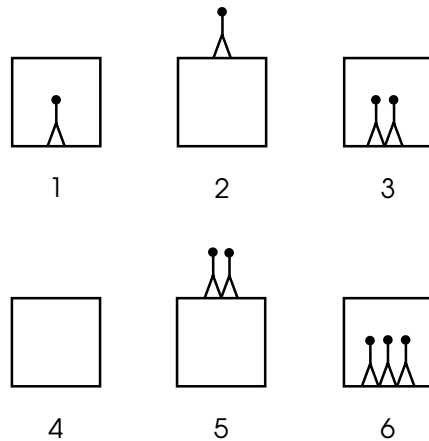
СКАМЬЯ (...) МАГАЗИН

29. Вставьте недостающую букву:

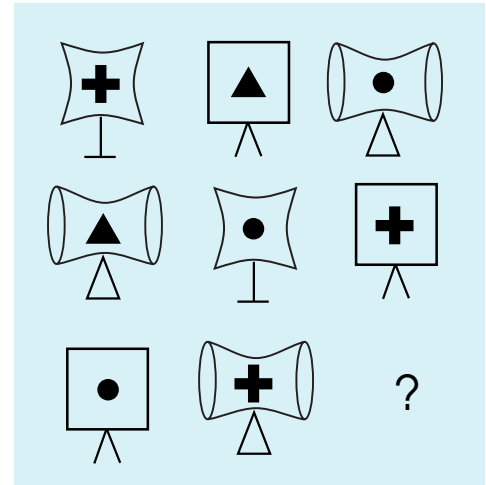
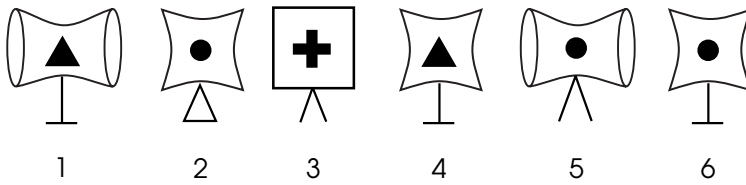
Б Д З  
 Д Й О  
 Й Р ?



30. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



31. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



32. Вставьте пропущенные буквы.



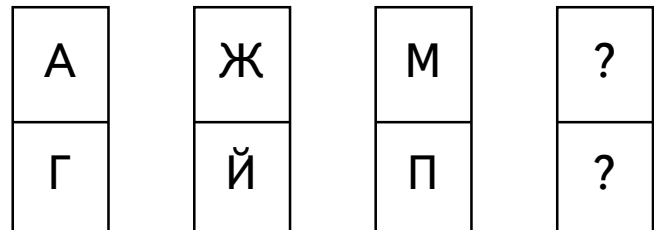
33. Вставьте пропущенное слово.

КАНВА (ВНУК) УЛИКА  
ХОЛСТ (...) ОЛЕНЬ

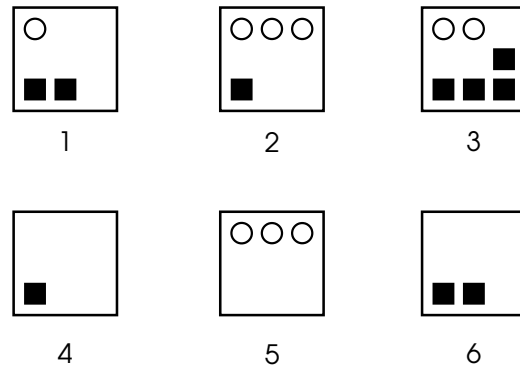
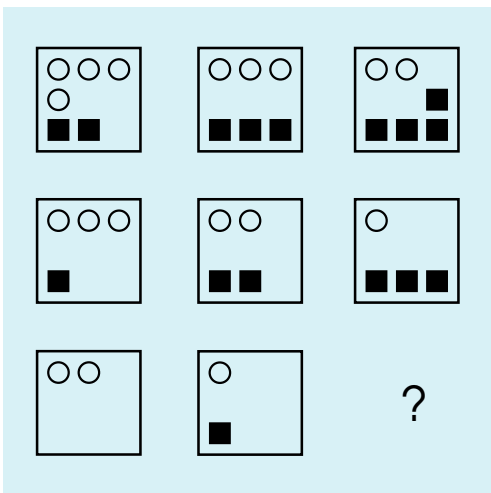
34. Исключите лишнее слово.

СНИРУКО  
ЕДУЛЖКО  
МНИСКО  
РТАНИКА

35. Вставьте пропущенные буквы.



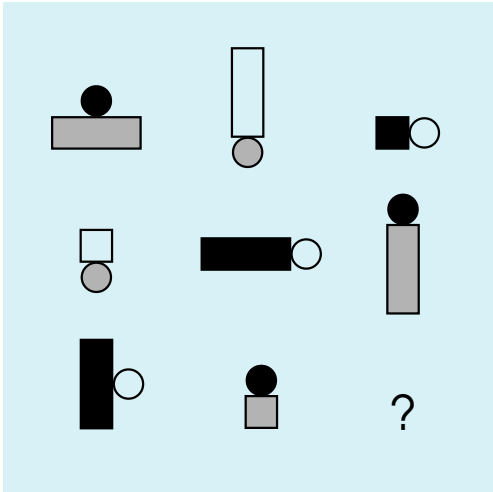
36. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.





37. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

## КАБИНА (.....) СЕЧА

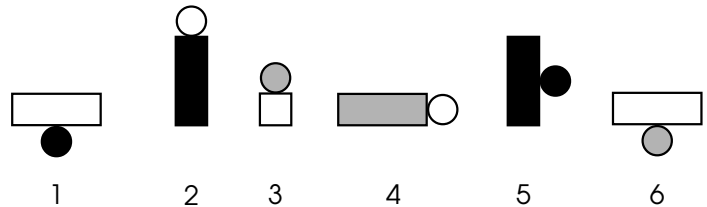


38. Вставьте пропущенное число.

42 (44) 38

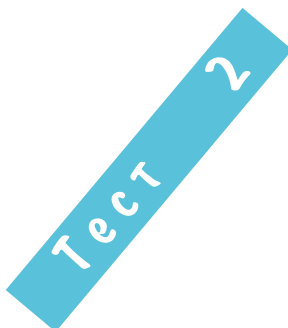
23 ( ) 28

39. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.

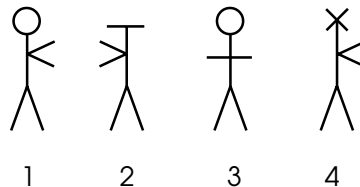


40. Вставьте пропущенное слово.

## ГАММА (ГИМН) ДИВАН ПЕРЕЦ (....) КЛОУН

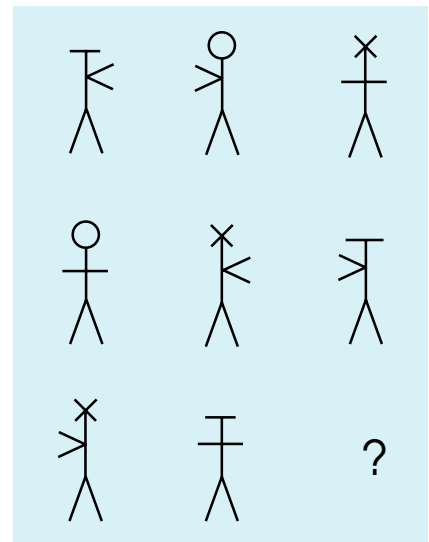


1. Выберите нужную фигурку из четырех пронумерованных.



2. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

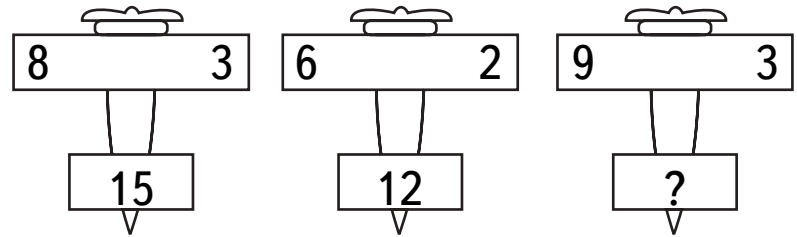
## СВИР (...) НИК



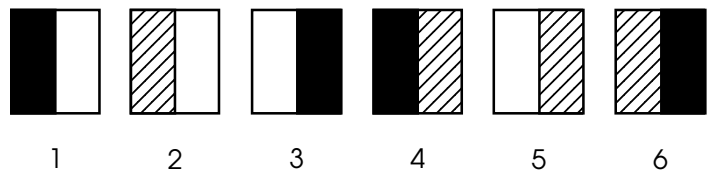
3. **Исключите** лишнее слово.

ОАРХ  
 ОАРВИНЬК  
 ИИДОНГ  
 ААССИНД

4. **Определите** пропущенное число.



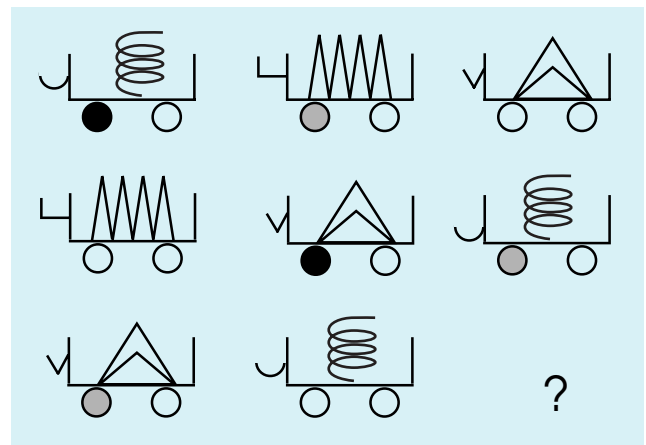
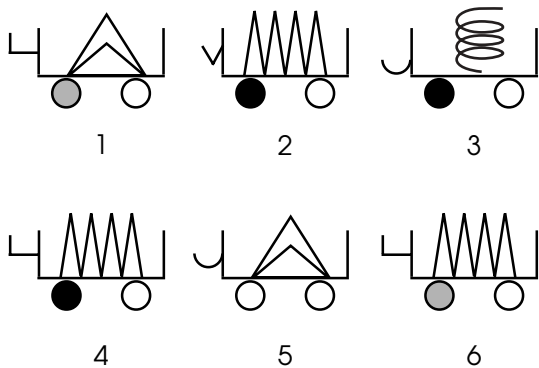
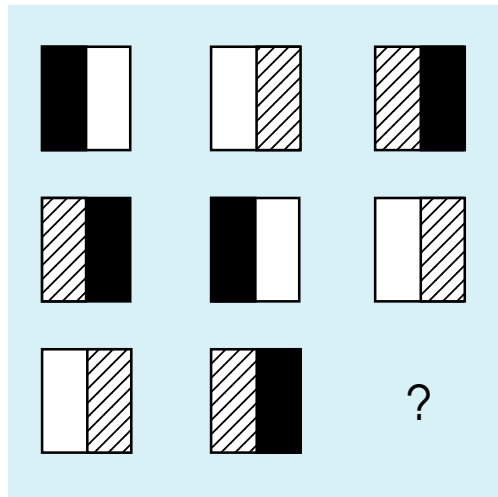
5. **Выберите** нужную фигуру из шести пронумерованных.



6. **Вставьте** пропущенное число.

5 7 4 6 3 ?

7. **Выберите** нужную фигуру из шести пронумерованных.



8. **Вставьте** пропущенное слово.

ПОРЫВ (ВОДА) ОСАДА  
 ОТКОС (....) ОТДЫХ

9. Вставьте пропущенное число.

368 (9) 215  
444 ( ) 182

11. Вставьте недостающую букву.

А Г З М ?

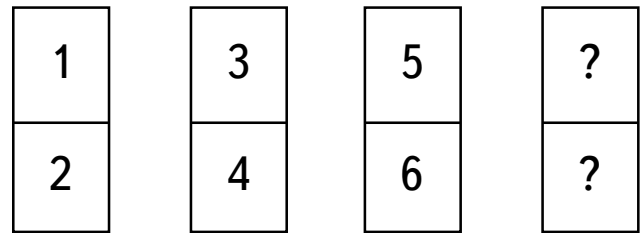
12. Вставьте недостающие буквы.



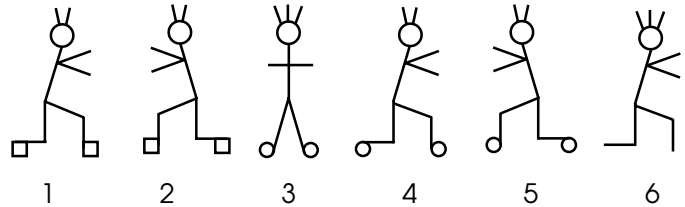
10. Исключите лишнее слово.

ЕЛМ  
АУМХ  
ШААДАНКР  
ОЕПР

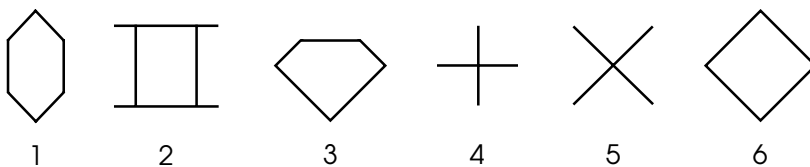
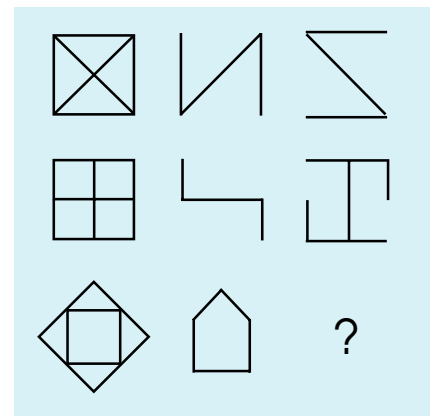
13. Вставьте пропущенные числа.



14. Выберите нужную фигурку из шести пронумерованных.



15. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



16. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

РО (...) ЕХА

17. Вставьте пропущенное число.

836 (316) 112

213 ( ) 420

18. Вставьте пропущенное число.

5 8 12

7 12 18

3 4 ?

19. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

РАС (...) ОС

20. Вставьте пропущенное число.

188 (118) 424

214 ( ) 320

21. Вставьте пропущенное слово.

КОЧАН (ТУЧА) ШТУКА

ХВОСТ (...) ОТРЕЗ

22. Вставьте пропущенное число.

0 7 26 ?

23. Исключите лишнее слово.

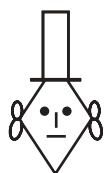
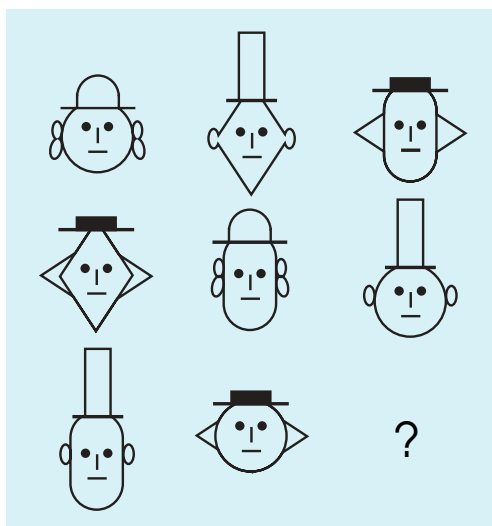
ГОАЛЬ

ЯМАИР

ВНАИ

ЯИИЛД

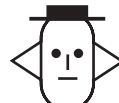
24. Выберите нужную фигурку из шести пронумерованных.



1



2



3



4



5



6

25. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

## ОВРАГ (.....) ОПОРНЫЙ БРУС

26. Вставьте недостающее число.

71 68 77 50 ?

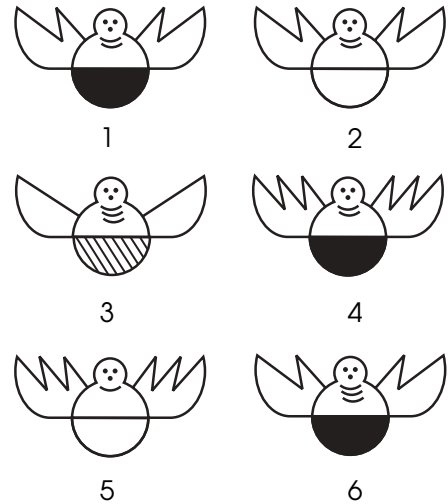
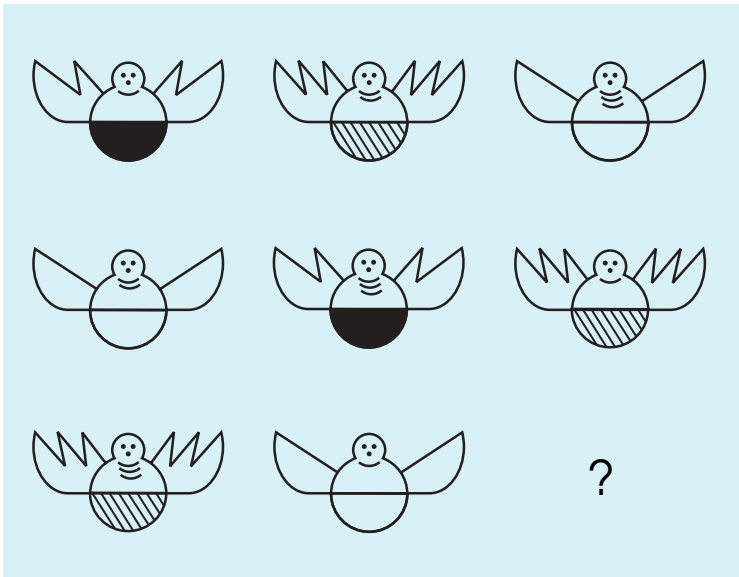
27. Вставьте пропущенную букву.

? С А

С У К

А К Р

28. Выберите нужную фигурку из шести пронумерованных.

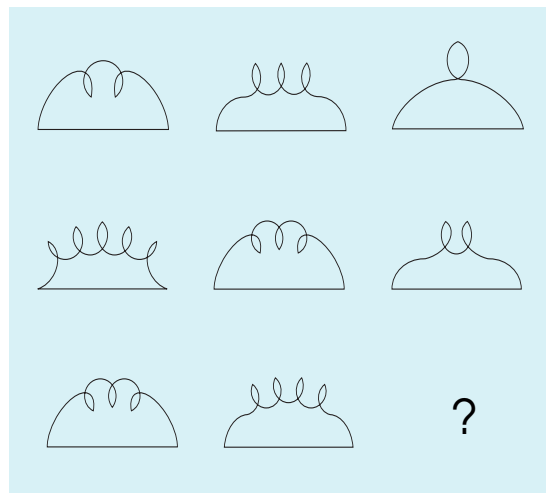
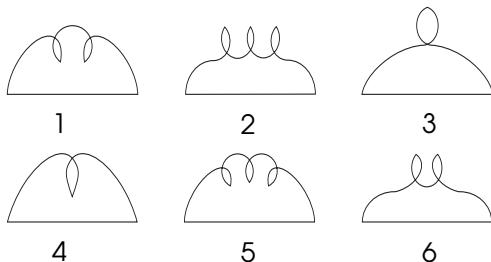


29. Вставьте пропущенное слово.

СТОПА (СОЛЬ) КЛЕТЬ

ПАУЗА (....) СТЕПЬ

30. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



31. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

## МЕТАЛЛ (...) КОЖА

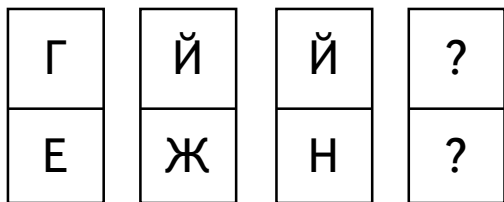
32. Исключите лишнее слово.

ОКРЕВ  
ОКРАМ  
ФАШК  
СУТЛ

33. Вставьте недостающие буквы.



34. Вставьте пропущенные буквы.



35. Вставьте пропущенное слово.

КУМАЧ (ЧУМА) БУЛКА  
ПОСЕВ (...) СОВОК

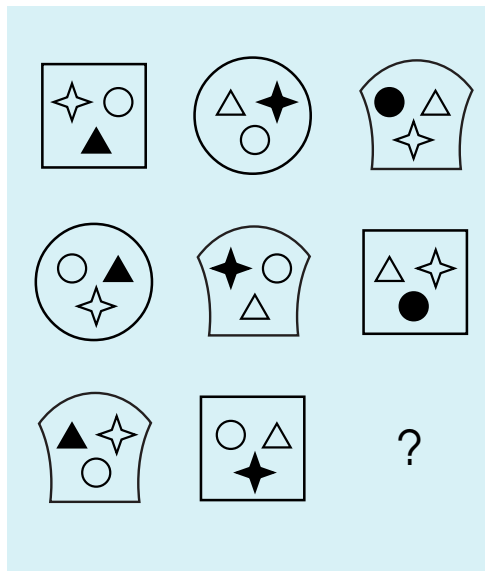
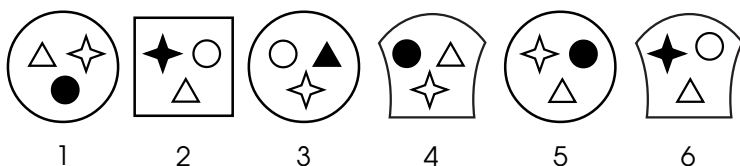
36. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

## СУПРУЖЕСТВО (...) ИЗЪЯН

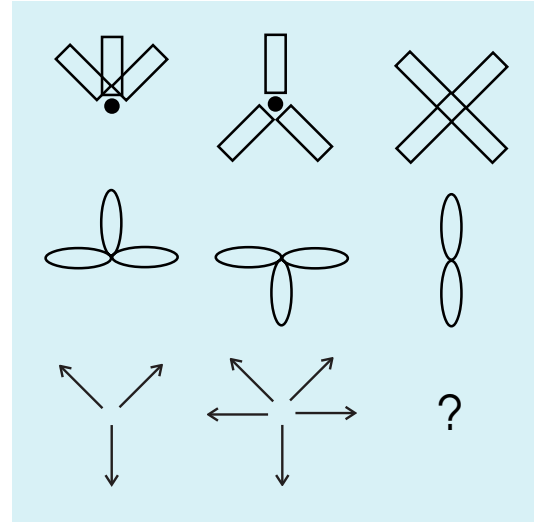
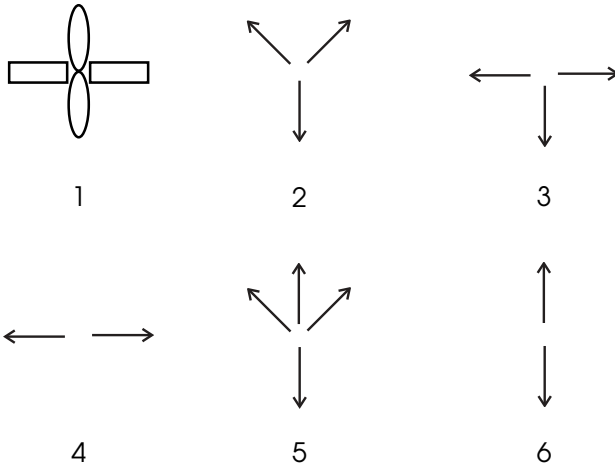
37. Вставьте пропущенное слово.

КОРТ (ТРОН) ВИНО  
ШАНС (...) НЕБО

38. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



39. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



40. Вставьте пропущенные числа.

9	16	7	?
25	8	9	?

## Ответы и объяснения

Тест 1

4. (Имеется три типа фигур и три вида штриховки.)
- СТОЛ.
10. (Сумма чисел на колесах локомотива равна числу на трубе.)
2. (Дуги имеют три вида окончаний — острие стрелы, хвост стрелы и отрезок прямой. В любом из четырех положений все окончания встречаются по одному разу в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)

5. ИРОНИЯ. (Все остальные слова означают металлы: СТАЛЬ, МЕДЬ и БРОНЗА.)

Тест 2

1. (Имеется три положения рук и три формы головы.)
- ЕЛЬ.
- ССАДИНА. (Все остальные слова означают краски: ОХРА, ИНДИГО, КИНОВАРЬ.)
18. (Число на хвосте есть утроенная разность чисел на крыльях.)

5. 1. (Фигуры состоят из белых, черных и заштригованных прямоугольников. Все эти признаки встречаются лишь один раз в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)

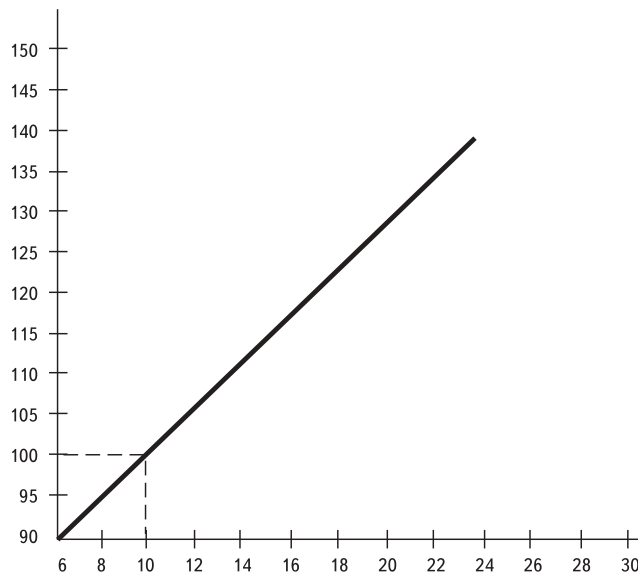
6. **ТРАЛ.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая буква — третья буква предшествующего слова; третья — пятая буква последующего слова и четвертая — четвертая буква последующего слова.)
7. **52.** (Полуразность чисел, стоящих вне скобок.  $218 - 114 = 104$ ;  $104 : 2 = 52$ .)
8. **66.** (Каждое число равно удвоенному предыдущему минус два.)
9. **БУЙВОЛ.** (Все остальные слова означают цвета: БЕЛЫЙ, СИНИЙ, АЛЫЙ.)
10. **44.** (Двигайтесь по часовой стрелке начиная с вершины: к первому числу нужно прибавить 6, чтобы получить второе число; затем каждое последующее слагаемое возрастает на два. Так,  $8 + 6 = 14$ ;  $14 + 8 = 22$ ;  $22 + 10 = 32$ ;  $32 + 12 = 44$ .)
11. **1.** (Фигурки отличаются друг от друга положением тел, количеством рук и формой обуви.)
12. **Л.** (Двигайтесь поочередно на две буквы вперед и на четыре назад.)
13. **СОН.**
14. **6.** (Каждый квадрат имеет одну, две или три ножки; наружная и внутренняя стрелки могут быть в трех положениях.)
15. **77.** (Из числа, стоящего справа, нужно вычесть число, стоящее слева, и разность разделить на два.)
16. **3.** (Числа второй строки следует вычесть из чисел первой и разность умножить на три — тогда получатся числа третьей строки.)
17. **С и О.** (Слово МОСТОВАЯ, читается против часовой стрелки.)
18. **БАР.**
19. **484.** (Разность между числами, стоящими вне скобок, умножить на два.)
20. **СНЕГ.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая буква — вторая буква предшествующего слова; третья буква — четвертая буква последующего слова; четвертая буква — вторая буква последующего слова.)
21. **24.** (Возвести в квадрат числа от 1 до 5 и вычесть единицу.)
22. **БОР.**
23. **ПУШКА.** (Все остальные слова означают плоды: СЛИВА, ОРЕХ, ГРУША.)
24. **5.** (Фигура в третьей колонке составлена из элементов фигур первых двух колонок, которые не являются общими для них.)
25. **35.** (К каждому предыдущему числу нужно прибавить соответственно 7, 8, 9, 10, чтобы получить следующее число.)
6. **5.** (Имеется два перемежающихся ряда чисел: 5, 4, 3 и 7, 6, 5.)
7. **4.** (Имеется три типа грузов для перевозки, три типа окраски переднего колеса и три формы сцепления.)
8. **СТЫД.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая буква — вторая буква предшествующего слова; третья — четвертая буква последующего слова; четвертая — третья буква последующего слова.)
9. **1.** (Из суммы цифр, стоящих слева, вычесть сумму цифр, стоящих справа, в результате получится число, стоящее в скобках.)
10. **МУХА.** (Все остальные слова означают принадлежности для письма: МЕЛ, КАРАНДАШ, ПЕРО.)
11. **Т.** (Буквы идут в алфавитном порядке через 2, 3, 4, 5.)
12. **О и И.** (Слово ПОЯСНИЦА, читается против часовой стрелки.)
13. **7 и 8.** (Имеется два ряда чисел, в которых каждое следующее больше предыдущего на 2. Они располагаются поочередно в числителе и знаменателе: 1, 3, 5, 7 и 2, 4, 6, 8.)
14. **1.** (Имеется три формы обуви, три типа причесок, три положения тела. Каждый признак в горизонтальном и вертикальном рядах встречается только раз.)
15. **3.** (Фигуры третьей колонки состоят из элементов фигур первой колонки минус элементы фигур второй колонки.)
16. **ПОТ.**
17. **211.** (Сложить числа, стоящие вне скобок, и сумму разделить на 3.)
18. **6.** (Третье число каждого ряда получается, если сложить первые два числа и из суммы вычесть единицу.)
19. **КОЛ.**
20. **53.** (Число в скобках равно полуразности чисел вне скобок.)
21. **ТРОС.** (Первая и вторая буквы пропущенного слова — это соответственно вторая и третья буквы последующего слова, а третья и четвертая буквы — соответственно третья и четвертая буквы предшествующего слова.)
22. **63.** (Возвести в куб числа 1, 2, 3 и 4 и вычесть из каждого полученного числа единицу.)
23. **ИВАН.** (Остальные имена женские: ОЛЬГА, МАРИЯ, ЛИДИЯ.)
24. **6.** (Имеется три типа лиц и ушей, три формы шляп. Все эти признаки встречаются лишь раз в каждом горизонтальном или вертикальном ряду.)
25. **БАЛКА.**



26. **ОКНО.** (Первая буква пропущенного слова — это третья буква предшествующего; вторая буква — вторая буква предшествующего слова; третья — четвертая буква последующего слова; четвертая — третья буква последующего слова.)
27. **6.** (Три круга разделены вертикальной, горизонтальной или диагональной линией; каждая половина либо белая, либо черная, либо заштрихованная.)
28. **ЛАВКА.**
29. **Ч.** (Для того чтобы получить буквы третьей колонки, нужно “перешагнуть” через столько же букв алфавита, сколько требуется пропустить, чтобы из букв первой колонки получить буквы второй. Например, от Б до Д нужно “перешагнуть” через 2 буквы; следовательно, если пропустить еще 2 буквы, то получится З; от Й до Р следует “перешагнуть” через 6 букв.)
30. **4.** (Человек внутри квадрата обозначает +1, снаружи —1. В каждом горизонтальном ряду последняя фигура рассматривается как сумма предыдущих:  $-2 + 3 = 1$ ,  $1 - 4 = -3$ ,  $1 - 1 = 0$ .)
31. **4.** (Имеется три типа больших фигур, три типа малых внутри больших и три типа подставок.)
32. **О и Н.** (Слово ВЛОЖЕНИЕ, читается против часовой стрелки.)
33. **СЛОН.** (Первая буква пропущенного слова — это предпоследняя буква предшествующего; вторая буква — третья буква предшествующего слова; третья — первая буква последующего слова; четвертая — четвертая буква последующего слова.)
34. **ЖЕЛУДОК.** (Все остальные слова означают изображения: РИСУНОК, СНИМОК, КАРТИНА.)
35. **Т и Х.** (Буквы идут в алфавитном порядке, через две на третью — вначале от числителя к знаменателю, затем к следующему числителю, снова к знаменателю и т. д.)
36. **6.** (Количество кружков уменьшается слева направо, а количество квадратов — увеличивается.)
37. **РУБКА.**
38. **55.** (Разность между числами, стоящими вне скобок, нужно умножить на 11.)
39. **6.** (Имеется три типа прямоугольников, три положения кружков и три типа раскраски. Каждое сочетание формы, положения и раскраски встречается только раз в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
40. **ПЛЕН.** (Первая буква пропущенного слова — это первая буква предшествующего; вторая буква — вторая буква последующего слова; третья — четвертая буква предшествующего слова; четвертая — пятая буква последующего слова.)
26. **131.** (Поочередно вычитайте и прибавляйте числа 3, 9, 27, 81, т. е. вычитаемое и слагаемое каждый раз утраиваются.)
27. **О.** (Ряды и колонки составлены из одинаковых слов; О — единственная буква, подставив которую, получим слово.)
28. **1.** (Голубки помечены одной, двумя или тремя черточками; крылья состоят из одного, двух или трех перьев; нижняя часть черная, белая или заштрихованная.)
29. **ПУТЬ.** (Первая и вторая буквы пропущенного слова — это соответственно первая и третья буквы предшествующего, а третья и четвертая — соответственно вторая и пятая буквы последующего слова.)
30. **3.** (Наружный завиток обозначает +1, а внутренний —1. В каждом горизонтальном ряду последняя фигура рассматривается как сумма предыдущих.)
31. **ХРОМ.**
32. **КОМАР.** (Все остальные слова означают предметы домашней обстановки: КОВЕР, ШКАФ, СТУЛ.)
33. **Р и Н.** (Слово ПРОЩАНИЕ, читается по часовой стрелке.)
34. **М, С.** (Имеется два ряда букв. Первый начинается в числителе, затем переходит в знаменатель следующей дроби, снова в числитель и т. д. В этом ряду буквы идут в алфавитном порядке через две на третью. Второй ряд начинается в знаменателе, в нем буквы идут в алфавитном порядке через три на четвертую.)
35. **ВОСК.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая и третья буквы — вторая и третья буквы предшествующего слова; четвертая — пятая буква последующего слова.)
36. **БРАК.**
37. **СНОБ.** (Первая и вторая буквы пропущенного слова — четвертая и третья буквы предшествующего, а третья и четвертая — четвертая и третья буквы последующего слова.)
38. **5.** (Имеется три большие фигуры; внутри каждой из них — три малые фигуры, каждая из которых может быть в трех положениях. Любой из этих признаков встречается лишь раз в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
39. **4.** (Фигуры третьей колонки составлены из тех элементов первых двух фигур, которые не являются общими для них.)
40. **6 и 4.** (Имеется два убывающих ряда чисел; оба они расположены поочередно в числителе одной дроби, знаменателе следующей и т. д. Один ряд начинается с 9, и каждый следующий его элемент на единицу меньше предыдущего: 9, 8, 7, 6. Другой ряд начинается с 25, т. е. с  $5^2$ ; он представляет собой последовательность квадратов чисел 5, 4, 3, 2: 25, 16, 9, 4.)

Отложите на горизонтальной линии графика количество правильно решенных задач. Затем проведите вертикаль до пересечения с диагональной линией. От точки пересечения проведите горизонтальную линию влево. Точка на вертикальной оси соответствует Вашему КИ. Наиболее достоверные и надежные результаты, свидетельствующие о Ваших способностях, получаются в диапазоне от 100 до 130 баллов. Вне этих пределов оценка результатов недостаточно надежна [4].

Определив свои интеллектуальные возможности, которые относятся к общим способностям человека и необходимы для выполнения многих видов деятельности, можно переходить к выявлению своей профессиональной направленности и нахождению своего места в огромном мире современных профессий.



## Глава 2 *Определение профессиональной направленности*



Отношение к трудовой деятельности, формирующееся в период подготовки к труду и профессиональному выбору в процессе обучения и самого труда, — одна из важнейших социальных и психологических характеристик личности. Потребность личности в определенной деятельности в психологии называют **склонностью**. О склонности говорят, когда работа нравится, когда человек испытывает к ней влечение. Внешними проявлениями склонности человека являются:

- длительное и устойчивое стремление к определенной деятельности;
- успешность этой деятельности;
- проявление устойчивого интереса к определенной области знаний, стремление к постоянному накоплению этих знаний.

Верным указателем склонности к той или иной профессиональной деятельности являются **интересы**.

В них проявляется познавательная потребность человека, его направленность на что-либо, связанная с положительным эмоциональным отношением. Поэтому своевременное выявление интересов способствует раннему профессиональному самоопределению личности, что необходимо учитывать в практической кадровой работе и самовоспитании.

Прежде чем перейти к практическим методам выявления профессиональной направленности, следует остановиться на существующих классификациях профессий.

Общепризнанной и наиболее используемой в профориентации **классификацией профессий** является психологическая, предложенная Е. А. Климовым [51]. Суть ее заключается в том, что в зависимости от особенностей основного предмета труда все профессии подразделяются на пять главных типов: “человек — природа”, “человек — техника”, “человек — человек”, “человек — знаковая система”, “человек — художественный образ”. Далее в соответствии с особенностями основных целей деятельности профессии и специальности подразделяются на классы — гностический (распознавать, определять), преобразующий (обрабатывать, обслуживать) и изыскательский (изобретать, придумывать).

Классификация профессий представлена в табл. 4.

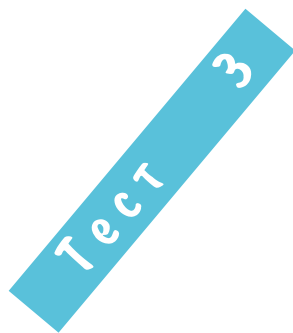
Таблица 4

**Классификация профессий**

Тип профессии	Класс профессий		
	гностический	преобразующий	изыскательский
“Человек — природа”	Учетчики и приемщики	Полеводы, каменотесы	Селекционеры
“Человек — техника”	Контролеры ОТК	Слесари, водители, механизаторы	Конструкторы
“Человек — человек”	Инспекторы, следователи	Медсестры, продавцы, работники кадровых служб, руководители всех уровней	Специалисты по научной организации труда и управления
“Человек — знаковая система”	Корректоры	Наборщики, операторы ЭВМ, бухгалтеры	Программисты
“Человек — художественный образ”	Контролеры-приемщики малярных работ	Маляры, художники	Модельеры, дизайнеры
Основные личностные качества, необходимые работнику	Интерес к свойствам определенных объектов, выраженная познавательная активность, устойчивость внимания, наблюдательность	Склонность к практическому влиянию на окружающую среду, интерес к процессу и результату этого влияния, активность и работоспособность	Интерес к новому, способность легко отказаться от привычного образа мышления, искать новые варианты

Зная место профессии в приведенной классификации и основные требования к тому или иному виду профессиональной деятельности, можно обоснованно осуществить профессиональное самоопределение.

Выявление профессиональных интересов, указывающих на соответствующие склонности, проводится с использованием дифференциально-диагностического опросника.



## Дифференциально-диагностический опросник интересов (ДДО)\*

Для изучения профессиональной направленности предлагается 20 утверждений, позволяющих классифицировать виды трудовой деятельности. При этом отвечать нужно на каждый вопрос и каждый раз делать выбор из двух возможностей ("а" или "б"). В бланке для ответов предпочитаемый вариант отмечается знаком "+".

Инструкция

Предположим, что после соответствующего обучения Вы сможете выполнить любую работу. Однако если бы Вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы Вы предпочли:

<b>1а.</b> Ухаживать за животными	или	<b>1б.</b> Обслуживать машины, приборы (следить за их работой, регулировать)
<b>2а.</b> Помогать больным людям, лечить их	или	<b>2б.</b> Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
<b>3а.</b> Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, грампластинок	или	<b>3б.</b> Следить за состоянием и развитием растений
<b>4а.</b> Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу)	или	<b>4б.</b> Доводить материалы до потребителя (рекламировать, продавать)
<b>5а.</b> Обсуждать научно-популярные книги, статьи	или	<b>5б.</b> Обсуждать художественные книги, пьесы, концерты
<b>6а.</b> Выращивать молодняк животных какой-либо породы	или	<b>6б.</b> Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
<b>7а.</b> Копировать рисунки, изображения, настраивать музыкальные инструменты	или	<b>7б.</b> Управлять каким-либо грузовым средством (подъемным или транспортным)
<b>8а.</b> Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии)	или	<b>8б.</b> Художественно оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
<b>9а.</b> Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику, жилище)	или	<b>9б.</b> Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
<b>10а.</b> Лечить животных	или	<b>10б.</b> Выполнять вычисления, расчеты
<b>11а.</b> Выводить новые сорта растений	или	<b>11б.</b> Конструировать, проектировать промышленные изделия, машины, здания
<b>12а.</b> Разбирать споры, ссоры, убеждать, разъяснять, поощрять, наказывать	или	<b>12б.</b> Разбираться в чертежах, схемах (проверять, уточнять их, приводить в порядок)
<b>13а.</b> Участвовать в художественной самодеятельности	или	<b>13б.</b> Наблюдать, изучать жизнь микробов
<b>14а.</b> Обслуживать и налаживать медицинские приборы, аппараты	или	<b>14б.</b> Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах
<b>15а.</b> Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях	или	<b>15б.</b> В образной форме описывать, изображать события (наблюдаемые или представляемые)

\* Приводится по: *Климов Е.* Психологические тесты: Науч.-популярное издание. — М., 1995.

<b>16а.</b> Делать лабораторные анализы в больнице	или	<b>16б.</b> Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
<b>17а.</b> Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий	или	<b>17б.</b> Осуществлять монтаж здания или сборку машин, приборов
<b>18а.</b> Организовывать культпоходы сверстников в театры и музеи, устраивать экскурсии и турпоходы	или	<b>18б.</b> Играть на сцене, принимать участие в концертах
<b>19а.</b> Изготавливать по чертежам детали изделий, машин, одежду, строить здания	или	<b>19б.</b> Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
<b>20а.</b> Вести работы по борьбе с возбудителями болезней растений, сада	или	<b>20б.</b> Работать на клавишных машинах (пишущей, телетайпе, компьютере)

**Бланк для ответов**

После заполнения бланка для ответов подсчитывается количество проставленных плюсов в каждом из пяти вертикальных столбцов, что и будет показателем степени выраженности осознанной склонности к определенному типу профессий (П — профессии типа “человек — природа”, Т — “человек — техника”, Ч — “человек — человек”, З — “человек — знаковая система”, Х — “человек — художественный образ”).

Если Вы менеджер или готовитесь им стать, то у Вас, вероятнее всего, должна быть наиболее выраженной склонность к профессиям типа “человек — человек”, а также к тем, где Вы являетесь специалистом. Например, для управляющего агропромышленной фирмой более свойственна склонность к профессиям типа “человек — человек” и “человек — природа”, для руководителя конструкторского бюро — к профессиям типа “человек — человек” и “человек — техника”, для менеджера информационно-вычислительного центра — к профессиям типа “человек — человек” и “человек — знаковая система” и т. д.

П	Т	Ч	З	Х
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	
Сумма “+”				

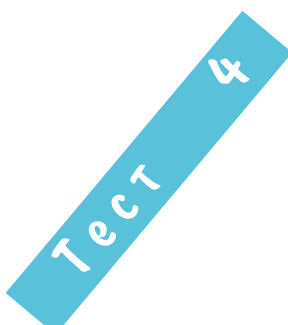
**Методика определения основных мотивов выбора профессии\***

Известно, что при выборе той или иной профессии человек руководствуется целым рядом мотивов. Некоторые из них являются основными (решающими), а остальные имеют второстепенное значение. Данная методика позволяет установить роль тех или иных мотивов при выборе профессии конкретным человеком.

Сущность методики заключается в следующем. Используется опросник, в котором содержится 18 суждений (оценок) о профессии. Эти суждения выражают девять групп мотивов:

- 1) социальные (суждения 1 и 2);
- 2) моральные (суждения 3 и 4);
- 3) эстетические (суждения 5 и 6);
- 4) познавательные (суждения 7 и 8);
- 5) творческие (суждения 9 и 10);
- 6) связанные с содержанием труда по избираемой профессии (суждения 11 и 12);

\* Приводится по: *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.



- 7) материальные (суждения 13 и 14);
- 8) престижные (суждения 15 и 16);
- 9) утилитарные (суждения 17 и 18).

Вы должны оценить, в какой мере то или иное суждение соответствует избранной профессии.

Инструкция

В предлагаемом опроснике имеется 18 суждений о профессии. Оцените, в какой мере каждое из этих суждений соответствует избранной Вами профессии. Ответы могут быть такими:

- “Да”;
- “Скорее да, чем нет”;
- “Затрудняюсь ответить”;
- “Скорее нет, чем да”;
- “Нет”.

Этим ответам соответствуют пять колонок, приведенных в бланке для заполнения. Вы должны внимательно прочесть суждение и поставить знак “V” против этого суждения в ту колонку, которая соответствует Вашей оценке.

Результаты опроса переносятся в бланк для ответов, для чего нужно обвести кружками цифры, находящиеся на пересечении колонок с номерами суждений и строк, соответствующих ответам. Эти цифры являются баллами за тот или иной ответ.

Для определения основных мотивов выбора профессии необходимо подсчитать сумму баллов по каждой группе мотивов. Группы мотивов, получившие максимальное количество баллов, являются основными в оценке значимости своей профессиональной деятельности.

*Бланк для заполнения*

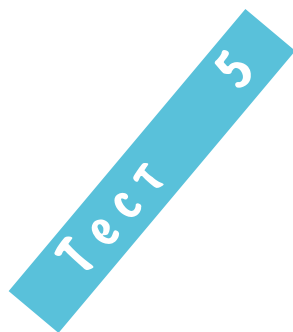
№ п/п	Суждение	Вариант ответа				
		“Да”	“Скорее да, чем нет”	“Затрудняюсь ответить”	“Скорее нет, чем да”	“Нет”
1	Позволяет приносить пользу обществу					
2	Моим личным участием позволяет укреплять государство					
3	Позволяет всегда быть в коллективе, участвовать в его делах					
4	Позволяет совершенствовать личный духовный мир					
5	Позволяет ощущать радость труда					
6	Способствует осознанию красоты труда					
7	Позволяет использовать все личные способности					
8	Позволяет постоянно самосовершенствоваться					
9	Дает большие возможности для творчества					
10	Позволяет быть оригинальным в работе					
11	Требует большого умственного напряжения					
12	Требует большого физического напряжения					
13	Хорошо оплачивается					
14	Обеспечивает стабильное будущее					
15	Ценится среди друзей и знакомых					
16	Обеспечивает быстрое повышение квалификации и профессиональный рост					
17	Дает возможность работать в городе					
18	Обеспечивает поступление в вуз и обучение в нем					

Бланк для ответов

Группа мотивов		1		2		3		4		5		6		7		8		9	
Номер суждения		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>О</b>	“Да”	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Т</b>	“Скорее да, чем нет”	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>В</b>	“Затрудняюсь ответить”	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Е</b>	“Скорее нет, чем да”	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Т</b>	“Нет”	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сумма баллов по группе мотивов																			
Занимаемое место																			

Для начального выявления профессиональной направленности можно также использовать другие методики, например Карту познавательных интересов, Ориентировочно-диагностическую анкету направленности интересов (ОДАНИ), Тест профосведомленности, Опросник профессиональной готовности (ОПГ), Методику выявления и оценки профессиональной направленности и профессиональных намерений (НИН-78) и др.\* *Цель данных методик* — исследовать ориентацию интересов, выявить и оценить определенную профессиональную направленность, а также собственные представления или представления другого испытуемого о характере и особенностях работы по выбранной или изучаемой им профессии.

Знания о профессиональных интересах, содержании и условиях труда в различных видах профессиональной деятельности влияют на формирование у человека профессиональной готовности и являются, по сути, главным фактором при выборе им жизненного пути. Определение же профессиональной готовности дает возможность менеджеру или специалисту по управлению персоналом получить в достаточной степени достоверную информацию о наличии, взаимном сочетании, успешности реализации и эмоциональном подкреплении у испытуемых профессионально-ориентированных умений и навыков, что позволяет на основе этих данных судить о степени готовности испытуемых к успешному функционированию (т. е. к учебе, работе) в определенной профессиональной сфере.



Карта познавательных интересов\*\*

Карта познавательных интересов предназначена для выявления предпочтений личности в целях профориентации и профконсультации. Ее основное назначение — определить возможные профессиональные интересы личности в различных областях знаний.

Под *профессиональным интересом* понимают избирательную направленность личности на профессию как социально-психологическую роль. Необходимо различать заинтересованность и устойчивый профессиональный интерес. Критерий их различия информационный: устойчивый профессиональный интерес основан на всесторонней объективной информации, а заинтересованность — на существенной, но ограниченной информации. Кроме того, профессиональный интерес характеризуется направленностью

\* См.: Профконсультационная работа со старшеклассниками / Под ред. Б. А. Федоришина. — К., 1980; Боровский А. Б., Поталенко Т. М., Щёкин Г. В. Система методов профессиональной ориентации: В 2 кн. — К., 1993.

\*\* Приводится по: Психология личности: тесты, опросники, методики / Сост. Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова. — М., 1995.

на сущностные стороны профессии: предмет и условия труда, профессиональной подготовки. Профессиональные интересы формируются на основе имеющихся познавательных интересов и тесно с ними взаимосвязаны.

Предлагаемая Карта познавательных интересов (разработана О. Мешковской, Л. Голомшток и адаптирована А. Левочкиной) содержит 174 вопроса, которые относятся к 29 сферам знания и деятельности человека.

Испытуемому выдается текст опросника и специальный бланк для ответов. Обработка результатов проводится на основании заполненного бланка с ответами по следующему принципу.

В заполненном бланке для ответов подсчитывается количество плюсов и минусов по каждому вопросу. Эти данные переносятся в свободные клеточки дешифратора. Каждая строка дешифратора благодаря специальной группировке вопросов соответствует той или иной области интересов.

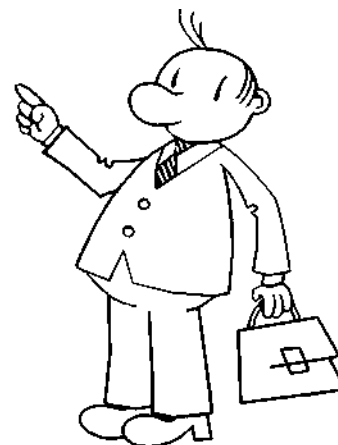
Анализируя полученные данные, необходимо выделить строки, содержащие наибольшее количество плюсов. Если среди них окажется несколько строк с одинаковым количеством плюсов, то следует считать, что более выраженным интересам соответствуют те из них, которые содержат наименьшее количество минусов.

### Бланк для ответов

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	
65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	
161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174			

### Инструкция

Для определения Ваших ведущих интересов предлагается перечень вопросов. Подумайте перед ответом на каждый из них и постарайтесь дать как можно более точный ответ. Если Вы твердо убеждены, что Вам очень нравится то, о чем идет речь в вопросе, то в бланке для ответов под тем же номером поставьте два плюса, если просто нравится — один плюс, если не знаете, сомневаетесь — ноль, если не нравится — один минус, а если очень не нравится — два минуса. Отвечайте на вопросы, не пропуская ни одного из них. Время заполнения бланка не ограничивается.





Любите ли Вы?

Хотели бы Вы?

Нравится ли Вам?

1. Изучать, наблюдать жизнь растений и животных.
2. Читать книги о выдающихся путешественниках и географических открытиях.
3. Читать художественную или научно-популярную литературу о геологических экспедициях.
4. Читать книги по фармакологии и гомеопатии.
5. Изучать рецепты приготовления блюд.
6. Читать научно-популярную литературу о физических открытиях, жизни и деятельности выдающихся физиков.
7. Читать об открытиях в химии или о жизни и деятельности выдающихся химиков.
8. Читать технические журналы.
9. Изучать научно-популярные статьи о достижениях в области электроники и радиотехники.
10. Изучать свойства различных металлов.
11. Узнавать о различных породах древесины и их практическом применении.
12. Интересоваться достижениями в области строительства.
13. Читать книги и смотреть фильмы о водителях различных видов транспорта (автомобильного, железнодорожного и т. д.).
14. Читать книги, смотреть фильмы о летчиках и космонавтах.
15. Знакомиться с военной техникой.
16. Читать книги об исторических событиях и исторических деятелях.
17. Читать произведения классиков отечественной и зарубежной литературы.
18. Читать и обсуждать газетно-журнальные статьи и очерки.
19. Обсуждать текущие дела и события.
20. Читать книги по педагогике и психологии.
21. Читать книги и смотреть фильмы о работе милиции.
22. Приводить в порядок вещи, заниматься оформлением интерьера помещения, в котором учитесь, живете, работаете.
23. Читать книги типа “Занимательная математика”, “Математический досуг”.
24. Изучать экономическую географию.
25. Изучать иностранные языки.
26. Знакомиться с жизнью выдающихся художников, с историей изобразительного искусства.
27. Знакомиться с жизнью выдающихся мастеров сцены и кино, встречаться с артистами, коллекционировать их фотографии.
28. Знакомиться с жизнью и творчеством выдающихся музыкантов, с вопросами теории музыки.
29. Читать спортивные журналы, газеты, книги о спорте, о выдающихся спортсменах.
30. Изучать биологию, ботанику, зоологию.
31. Знакомиться с различными странами по описаниям и географическим открытиям.
32. Читать о жизни и деятельности знаменитых геологов.
33. Читать о том, как люди научились бороться с болезнями, о врачах и достижениях в области медицины.
34. Знакомиться с работой предприятий легкой промышленности.
35. Читать книги типа “Занимательная физика”, “Физики шутят”.
36. Находить химические явления, происходящие в природе, проводить опыты по химии.
37. Знакомиться с новейшими достижениями современной техники.
38. Ремонтировать теле- и радиоаппаратуру.
39. Знакомиться и работать с измерительными инструментами для металлообработки.
40. Наблюдать за изготовлением изделий из дерева, рассматривать образцы мебели.

41. Изучать каталоги о строительных материалах.
42. Читать журнал “За рулем”.
43. Читать книги, смотреть фильмы о речниках, морях.
44. Читать книги, смотреть фильмы о морях.
45. Обсуждать текущие политические события в стране и за рубежом.
46. Читать литературно-критические статьи.
47. Слушать радио, смотреть теленовости и тематические передачи.
48. Узнавать о событиях, происходящих в городе, области, стране.
49. Проводить психологическое тестирование среди знакомых.
50. Справедливо рассудить поступок друга, знакомого или литературного героя.
51. Принимать участие в дистрибьютерской кампании по распространению каких-либо товаров или услуг.
52. Читать об открытиях в математике, жизни и деятельности выдающихся математиков.
53. Интересоваться социально-экономическими проблемами.
54. Читать художественную литературу на иностранном языке.
55. Быть членом редколлегии, заниматься художественным оформлением газет.
56. Посещать театры.
57. Слушать оперную или симфоническую музыку.
58. Посещать спортивные соревнования, слушать и смотреть спортивные радио- и телепередачи.
59. Посещать выставки экзотических животных или растений.
60. Смотреть телепередачи типа “Вокруг света” и видеофильмы о разных странах и континентах.
61. Составлять и собирать описания и изображения геологических объектов Земли, минералов.
62. Изучать функции организма человека, причины возникновения болезней и методы их лечения.
63. Придумывать рецепты приготовления новых блюд.
64. Проводить опыты по физике.
65. Готовить растворы, взвешивать реактивы.
66. Разбирать и ремонтировать различные механизмы (например, часы, утюг).
67. Пользоваться точными измерительными приборами (осциллографом, вольтметром, амперметром), проводить разнообразные расчеты.
68. Мастерить различные предметы и детали из металла.
69. Мастерить различные предметы и детали из древесины или художественно обрабатывать дерево (выпиливать, выжигать, вырезать).
70. Набрасывать строительные эскизы или чертить постройки.
71. Посещать курсы вождения автомобиля.
72. Участвовать в секции парашютистов или в работе авiakлуба.
73. Стрелять в тире.
74. Изучать историю возникновения различных народов и государств.
75. Читать литературные журналы.
76. Наблюдать за поступками, поведением, жизнью людей.
77. Выполнять общественную работу, организовывать, спланировать людей на какое-нибудь дело.
78. Проводить время с детьми: читать им книги, рассказывать что-то, помогать им.
79. Устанавливать дисциплину среди сверстников и коллег.
80. Знакомиться с работой продавца, повара, официанта.
81. Проводить математические расчеты.
82. Изучать вопросы развития промышленности, узнавать о достижениях в области планирования и учета на промышленных предприятиях.
83. Работать со словарями иностранных языков, разбираться в оборотах речи малознакомого языка.
84. Посещать музеи, художественные выставки.
85. Выступать на сцене перед зрителями.

86. Играть на музыкальных инструментах.
87. Участвовать в спортивных играх.
88. Наблюдать за ростом и развитием животных, растений, вести записи наблюдений.
89. Составлять географические карты, собирать различные материалы по географии.
90. Коллекционировать минералы.
91. Знакомиться с работой врача, медсестры, фармацевта.
92. Посещать курсы кройки и шитья, шить себе и другим.
93. Наблюдать звездное небо, следить за движением небесных тел.
94. Заниматься в химическом кружке или посещать занятия по химии.
95. Моделировать самолеты, корабли и другие сложные конструкции.
96. Знакомиться с устройством электроприборов; собирать и настраивать электроприборы.
97. Выполнять слесарные работы.
98. Выполнять столярные работы.
99. Бывать на стройке, наблюдать за ходом строительства, за отделочными работами.
100. Следить за соблюдением правил передвижения пешеходов и транспортных средств.
101. Участвовать в секции гребцов, аквалангистов, в бригаде по спасению на воде.
102. Наблюдать парады военной техники.
103. Посещать исторические музеи, знакомиться с памятниками культуры города.
104. Заниматься в литературном кружке, посещать факультативные занятия по литературе или иностранному языку.
105. Вести личный дневник.
106. Выступать на собраниях, митингах.
107. Выполнять работу по организации досуга.
108. Выяснять причины поведения и поступков людей, которые они хотят скрыть.
109. Помогать покупателю выбирать в магазине нужную покупку.
110. Работать на компьютере.
111. Вести точный учет своих денежных доходов и расходов.
112. Посещать курсы иностранных языков.
113. Рисовать декорации для спектаклей.
114. Участвовать в художественной самодеятельности.
115. Петь в хоре.
116. Заниматься спортом.
117. Выращивать комнатные растения, держать домашних животных.
118. Участвовать в географической экспедиции.
119. Участвовать в геологической экспедиции.
120. Наблюдать и ухаживать за больными, оказывать им помощь, облегчать их состояние.
121. Участвовать в выставках кулинарных и кондитерских изделий или посещать их.
122. Работать в астрономической обсерватории.
123. Решать сложные задачи по химии.
124. Разбираться в технических чертежах и схемах, самому чертить или составлять чертежи.
125. Разбираться в сложных радиосхемах.
126. Посещать промышленные предприятия, знакомиться с новыми типами станков, наблюдать за их работой или ремонтом.
127. Мастерить из дерева.
128. Принимать участие в строительных работах.
129. Принимать участие в обслуживании и ремонте автомобиля, троллейбуса и т. п.
130. Летать на самолетах скорой помощи в любую погоду или управлять сверхскоростными самолетами.
131. Жить по жестко установленному режиму, строго выполнять распорядок дня.
132. Читать исторические романы, смотреть исторические фильмы.
133. Работать с литературными источниками, вести дневник впечатлений о прочитанном.
134. Вести путевые заметки.
135. Подготавливать и проводить сборы или собрания.
136. Обсуждать с кем-либо вопросы воспитания детей и подростков.

137. Помогать органам правопорядка в их работе.
138. Постоянно общаться с различными людьми.
139. Составлять компьютерные программы.
140. Интересоваться стоимостью товаров, пытаться понять вопросы ценообразования, заработной платы, организации труда.
141. Беседовать с друзьями на иностранном языке.
142. Писать картины.
143. Посещать школу бальных танцев.
144. Сочинять музыку.
145. Принимать участие в спортивных соревнованиях.
146. Выращивать растения, ухаживать за животными.
147. Проводить топографические съемки местности.
148. Совершать длительные трудные походы, во время которых приходится напряженно работать по заданной программе.
149. Работать в больнице, поликлинике или аптеке.
150. Работать специалистом на предприятии пищевой или легкой промышленности.
151. Решать сложные задачи по физике.



152. Работать на химическом производстве.
153. Посещать выставки технического творчества.
154. Работать в области электроэнергетики или радиоэлектроники.
155. Работать у станка, изготавливать детали и изделия.
156. Выполнять по чертежам столярные или модельные работы.
157. Работать в строительной бригаде.
158. Перевозить пассажиров или грузы.
159. Работать в штормовую погоду на большой реке или в открытом море.
160. Работать военным инженером или быть командиром в армии.
161. Ходить в походы по историческим местам родного края.
162. Писать рассказы, сочинять стихи, басни и т. д.
163. Писать заметки или очерки в стенгазету или периодическую печать.
164. Руководить производственной бригадой.
165. Организовывать игры или праздники для детей.
166. Работать в юридическом учреждении (суде, прокуратуре, адвокатуре, юридической консультации).
167. Оказывать людям различные услуги.
168. Выполнять работу, требующую постоянного применения математических знаний.
169. Работать в области планирования, финансирования, экономики предприятий.
170. Смотреть фильмы на иностранном языке.
171. Осуществлять художественное оформление помещения.
172. Играть на сцене или сниматься в кино.
173. Быть музыкантом, музыкальным режиссером или преподавателем музыки.
174. Работать преподавателем физкультуры или тренером.

Дешифратор к Карте познавательных интересов

Область интересов	Количество “+” и “-” по каждому вопросу												Сумма		
													“+”	“-”	
Биология	1		30		59		88		117		146				
Военное дело		15		44		73		102		131		160			
География	2		31		60		89		118		147				
История		16		45		74		103		132		161			
Геология	3		32		61		90		119		148				
Литература		17		46		75		104		133		162			
Медицина	4		33		62		91		120		149				
Журналистика		18		47		76		105		134		163			
Легкая и пищевая промышленность	5		34		63		92		121		150				
Общественная деятельность		19		48		77		106		135		164			
Физика	6		35		64		93		122		151				
Педагогика		20		49		78		107		136		165			
Химия	7		36		65		94		123		152				
Право, юриспруденция		21		50		79		108		137		166			
Техника	8		37		66		95		124		153				
Сфера обслуживания, торговля		22		51		80		109		138		167			
Электро- и радиотехника	9		38		67		96		125		154				
Математика		23		52		81		110		139		168			
Металлообработка	10		39		68		97		126		155				
Экономика		24		53		82		111		140		169			
Деревообработка	11		40		69		98		127		156				
Иностранные языки		25		54		83		112		141		170			
Строительство	12		41		70		99		128		157				
Изобразительное искусство		26		55		84		113		142		171			
Транспорт	13		42		71		100		129		158				
Сценическое искусство		27		56		85		114		143		172			
Авиация, морское дело	14		43		72		101		130		159				
Музыка		28		57		86		115		144		173			
Физкультура и спорт		29		58		87		116		145		174			

Определению профессиональной направленности способствуют также ознакомление с описаниями различных профессий, конкретными должностными инструкциями, беседы с представителями определенных специальностей, посещение предприятий, организаций, учреждений разных форм собственности и направлений деятельности.

Определив свое место в мире профессий, направленность на освоение определенной специальности, можно переходить к следующему этапу — определению *способностей к управлению*, возможностей руководить или подчиняться, быть ведущим или ведомым, выполнять в избранной профессиональной деятельности функции руководителя, специалиста или технического исполнителя.

## Глава 3 *Как рождаются лидеры: способности к управлению*

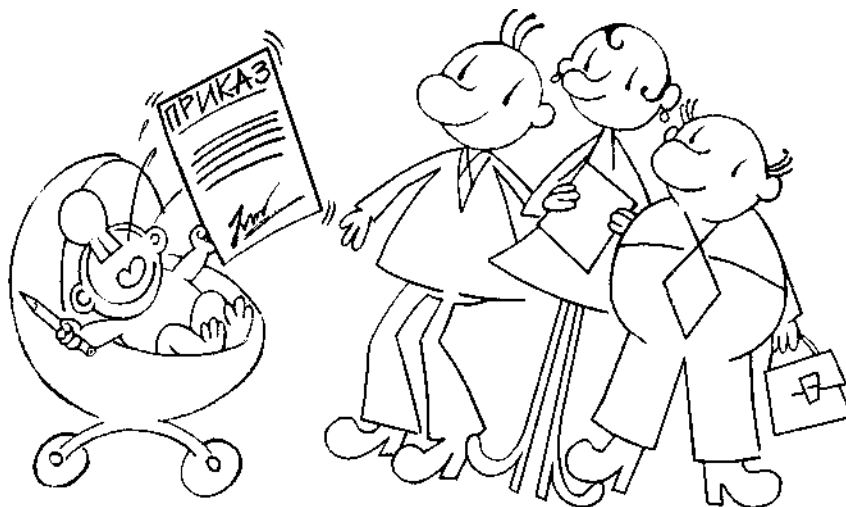
**Лидером** называют человека, за которым другие члены группы признают право принимать наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие характер группы. Существует три основных подхода в понимании происхождения лидерства.

1. Согласно **“теории черт”** лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств. Однако задача составления их полного перечня оказалась практически неразрешимой.
2. **Ситуационная теория** определяет лидерство как продукт ситуации: человек, став лидером, приобретает авторитет, который начинает на него “работать” вследствие воздействия стереотипов. Поэтому он может рассматриваться группой как “лидер вообще”. К тому же отдельным людям свойственно “искать посты”, поэтому они и ведут себя соответствующим образом.
3. **Синтетическая теория** рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера — как субъект управления этим процессом, т. е. феномен лидерства рассматривается в контексте совместной групповой деятельности [8].

Многие исследователи, изучающие проблему лидерства, отмечают, что уже в группах дошкольников выделяются вожаки, или “инициаторы”, которым присущи активность, коммуникативность, высокий уровень умственного развития. Кроме них в детских коллективах выделяются “активисты”, “исполнители”, “затравленные” и “бунтари”. При этом исследователи разграничивают лидеров ситуативных и постоянных.

При рассмотрении проблемы лидерства необходимо различать содержание понятий **“лидер”** и **“руководитель”**. Выделяют следующие **основные различия**:

- лидер призван регулировать в основном межличностные отношения в группе, в то время как руководитель — официальные отношения;
- лидерство возникает стихийно, руководителя же назначают или избирают;
- выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство — явление более стабильное;
- руководство подчиненными предполагает использование определенной системы санкций, которых у лидера нет;
- сфера действий лидера — в основном малая группа, поле же деятельности руководителя шире, поскольку он представляет свой коллектив в более широкой социальной системе [91].



Далее предлагаются игровые тесты, позволяющие провести самооценку управленческих способностей и лидерских качеств менеджеров, многие из которых являются врожденными, т. е. природно обусловленными.

Тест 6

Прежде чем стать менеджером...\*

Предлагаемое психологическое испытание призвано выявить внутренние мотивы, движущие Вашими действиями, и на основании этого дать ответ, способствуют они или препятствуют Вашему успеху в жизни. Поскольку психическая энергия, которой мы располагаем, имеет пределы, то ее не следует расплывать на множество целей и тем более на конфликты внутри себя, на которые она уходит, не воплощаясь в полезную работу. Так считают итальянские психологи.

Вам следует прочесть каждое утверждение и выбрать один из трех предложенных вариантов ответов наиболее подходящий для Вас. На листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного Вами ответа. Читайте утверждения быстро и отвечайте, не обдумывая.

1. В жизни лучше:
  - а) быть капитаном торгового корабля;
  - б) космонавтом;
  - в) музыкантом.
2. Если Вы видите человека в опасности:
  - а) бросаетесь его спасать, даже рискуя жизнью;
  - б) используете все возможности для спасения;
  - в) спешите обратиться за помощью.
3. Из предложенных игр Вам подошла бы больше:
  - а) покер;
  - б) бильярд;
  - в) разгадывание кроссвордов.
4. Если зазвонил телефон, Вы думаете, что:
  - а) это связано с работой;
  - б) звонят друзья;
  - в) случилось несчастье.
5. Вы на предстоящее важное собрание:
  - а) одеваетесь как обычно;
  - б) тщательно подбираете одежду;
  - в) думаете только о деле.
6. Если Вам пожилой человек рассказывает о прошлом:
  - а) хотите узнать больше подробностей;
  - б) скучаете;
  - в) прерываете его.
7. Когда Вы в компании:
  - а) веселитесь;
  - б) скучаете;
  - в) думаете о своем.
8. Если Вам предстоит поездка:
  - а) оповещаете об этом своих близких;
  - б) ничего им не говорите;
  - в) лишь упоминаете, что поедете куда-то.
9. Если Вы попали в затруднительное положение:
  - а) обсуждаете эту проблему с коллегами и друзьями;
  - б) обсуждаете ситуацию в семье;
  - в) никому не рассказываете.
10. Если нужно купить произведение какого-то художника, то Вы бы предпочли:
  - а) абстракциониста;
  - б) импрессиониста;
  - в) реалиста.
11. Если Вы замечаете, что с рабочего стола исчез предмет:
  - а) ищете его;
  - б) думаете, что его кто-то украл;
  - в) забываете о нем и продолжаете работать.
12. Если Вы располагаете свободным временем в незнакомом городе:
  - а) посещаете музей;
  - б) рассматривая карту города, решаете, куда пойти;
  - в) отдыхаете в гостинице.
13. Ваши действия в споре:
  - а) настаиваете на своем, пока собеседник не сдастся;
  - б) ищете компромиссное решение;
  - в) уступаете упорству собеседника.

\* Приводится по: *Прежде чем стать менеджером* // НТТМ умелец. — 1989. — № 4; *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.

- 14.** Если Вы рассматриваете старую семейную фотографию:
- а) испытываете сильное волнение;
  - б) она кажется смешной;
  - в) она вызывает неприятные чувства.
- 15.** Если Вы перед совещанием замечаете, что забыли важные документы:
- а) быстро возвращаетесь за ними;
  - б) доверяете своей памяти и способности импровизировать;
  - в) отказываетесь участвовать в совещании.
- 16.** Вы, проснувшись рано:
- а) чувствуете себя бодрым;
  - б) завидуете тому, кто спит;
  - в) работаете без особых усилий.
- 17.** Вы в свободное время:
- а) занимаетесь спортом;
  - б) встречаетесь с друзьями;
  - в) читаете.
- 18.** Вы в случае экономического кризиса в стране:
- а) искали бы способ извлечь выгоду;
  - б) беспокоились бы о социальных последствиях;
  - в) ожидали бы развития событий.
- 19.** Вы предпочитаете:
- а) проводить время в одиночестве;
  - б) находиться в семье;
  - в) находиться в обществе других людей.
- 20.** В снежную бурю только Ваша машина остается на ходу:
- а) продолжите путь, не заботясь о других;
  - б) заберете столько человек, сколько уместится в машине;
  - в) возьмете только тех, кто принадлежит к Вашей социальной среде.

### Ключ к тесту

Оцените свои ответы согласно приведенному ключу и подсчитайте сумму набранных Вами баллов.

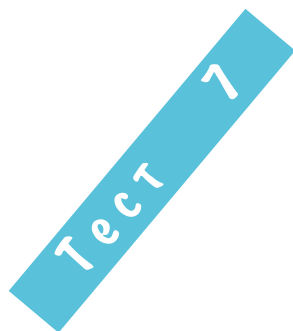
Вариант ответа	Номер вопроса																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	10	5	5	3	5	10	10	10	3	3	5	5	5	10	5	10	5	10	3	3
б	5	10	10	10	10	3	3	3	5	10	3	10	10	5	10	3	10	3	5	10
в	3	3	3	5	3	5	5	5	10	5	10	3	3	3	3	5	3	5	10	5

### Результаты

**От 200 до 140 баллов:** Вы имеете все возможности достичь успеха в жизни. У Вас налицо равновесие между инстинктом и разумом, между частной и общественной жизнью, размышлениями и действиями.

**От 139 до 70 баллов:** Вы располагаете необходимыми качествами, чтобы утвердиться в обществе, однако должны контролировать себя и не позволять подсознательной склонности к конфликтам влиять на Вашу деятельность.

**От 69 до 60 баллов:** Вам нужно больше верить в себя и раскрываться перед другими. Так Вы сможете полностью реализовать свои способности.



### Ведущий или ведомый?\*

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и, в свою очередь, сам влияет на них с той или иной целью. Политики, педагоги, врачи, журналисты, актеры, менеджеры делают это в силу специфики своей профессии.

Если Вы хотите знать, обладаете ли Вы способностью влиять на окружающих, примите участие в тесте, разработанном польскими психологами. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы.

\* Приводится по: *Ведущий или ведомый: Познай себя // Сов. воин. — 1990. — № 11.*



1. Как Вы думаете, Вам подошла бы профессия актера или политика?
2. Раздражают ли Вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?
3. Можете ли Вы разговаривать с другим человеком о Ваших интимных проблемах?
4. Сразу ли Вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки Ваших слов и поступков?
5. Чувствуете ли Вы дискомфорт, когда другие добиваются успеха в той сфере, где Вы сами хотели бы добиться успеха?
6. Любите ли Вы заниматься очень трудным делом, чтобы доказать, что Вы способны на это?
7. Могли бы Вы посвятить себя достижению чего-нибудь выдающегося?
8. Устраивает ли Вас один и тот же круг друзей?
9. Предпочитаете ли Вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?
10. Любите ли Вы менять местами предметы мебели в квартире?
11. Нравится ли Вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли Вы “осаживать” того, кто, на Ваш взгляд, слишком самоуверен?
13. Нравится ли Вам демонстративно показывать, что Ваш начальник или авторитетное лицо оказались неправы?

Теперь подсчитайте очки.

### Ключ к тесту

Номер вопроса	Вариант ответа	
	“Да”	“Нет”
1	5	0
2	0	5
3	5	0
4	5	0
5	5	0
6	5	0
7	5	0
8	0	5
9	0	5
10	5	0
11	5	0
12	5	0
13	5	0

даже тогда, когда абсолютно правы. На Ваш взгляд, жизнь любого человека должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а также быть хорошо прогнозируемой. Вы ничего не любите делать “через силу”. Иногда Вы чрезмерно неуверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, оказываясь несправедливо обделенным.

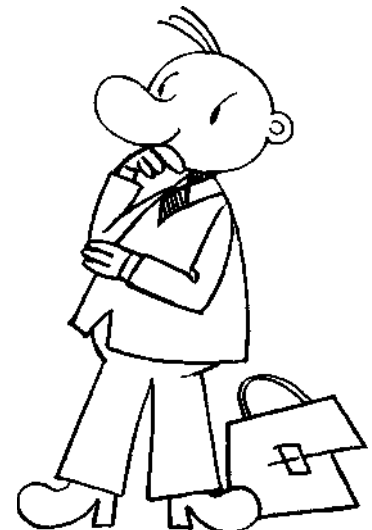
### Результаты

#### От 65 до 35 очков:

Вы обладаете достаточно хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, давать советы, управлять ими. Во взаимоотношениях с окружающими всегда чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться, избегать общества, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете потребность делать что-то для окружающих, руководить ими, указывать на их ошибки, учить их с тем, чтобы пробуждать в них интерес ко внешнему миру. С теми, кто не разделяет Ваших принципов, с Вашей точки зрения, церемониться не следует. Их надо убеждать, и Вы это умеете. Однако Вам нужно следить, чтобы Ваше отношение к людям не принимало формы крайних проявлений. Иначе со временем Вы станете фанатиком или тираном.

#### От 34 до 0 очков:

К сожалению, Вы малоубедительны



Тест 8

Командовать или подчиняться?\*

Всегда есть те, кто командует, поскольку всегда находятся те, кто хочет, чтобы ими командовали. Даже в самой демократической общественной структуре в решающий момент выделяется лидер, заставляющий остальных прислушиваться к его мнению.

Тот, кто стремится быть лидером, счастлив только тогда, когда командует. “Ведомый”, даже если ему предоставить возможность руководить, не будет знать, что делать с данными ему полномочиями. Лидер охотно вызывается выполнять ответственные задания, стремится к руководящим постам и, как правило, справляется с порученным. В кризисных ситуациях он может стать опорой для других. В такие моменты с наибольшей очевидностью проявляются его способности. Лидеров любят и одновременно ненавидят — это неизбежно.

Однако в современном обществе тип “полководца” (по сути, всегда щедрого и верного, готового рискнуть собственной жизнью) порой “уступает” место тому, кто ловко маневрирует, стремясь при этом остаться в тени. Он не “зажигает” толпу, чтобы вести ее за собой, но умело использует ее в своих целях.

Понять свою роль в обществе, в коллективе очень важно для правильного мироощущения. Кто Вы — генерал или рядовой? Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Дружба для Вас:  
А — сотрудничество;  
Б — поддержка;  
В — альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) прежде всего должен:  
А — быть талантом;  
Б — обладать решимостью;  
В — иметь подготовку.
3. На вечеринке Вы чаще всего чувствуете себя:  
А — “петушком”;  
Б — “курицей”;  
В — “цыпленком”.
4. Если бы Вы представляли собой геометрическое тело, то были бы:  
А — цилиндром;  
Б — сферой;  
В — кубом.
5. Когда Вам нравится женщина (мужчина), Вы:  
А — делаете первый шаг;  
Б — ожидаете, пока она (он) сделает первый шаг;  
В — делаете мелкие шажки.
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:  
А — тормозите;  
Б — прибавляете скорость;  
В — теряетесь.
7. Если Вам приходится выступать на публике, Вы чувствуете, что:  
А — Вас все слушают;  
Б — Вас критикуют;  
В — смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей:  
А — крепких;  
Б — умных;  
В — опытных.
9. Скажем правду. Золушка была:  
А — несчастной девочкой;  
Б — хитрой-карьеристкой;  
В — брюзгой.
10. Как бы Вы определили свою жизнь:  
А — партия в шахматы;  
Б — матч по боксу;  
В — игра в покер.

Ключ к тесту

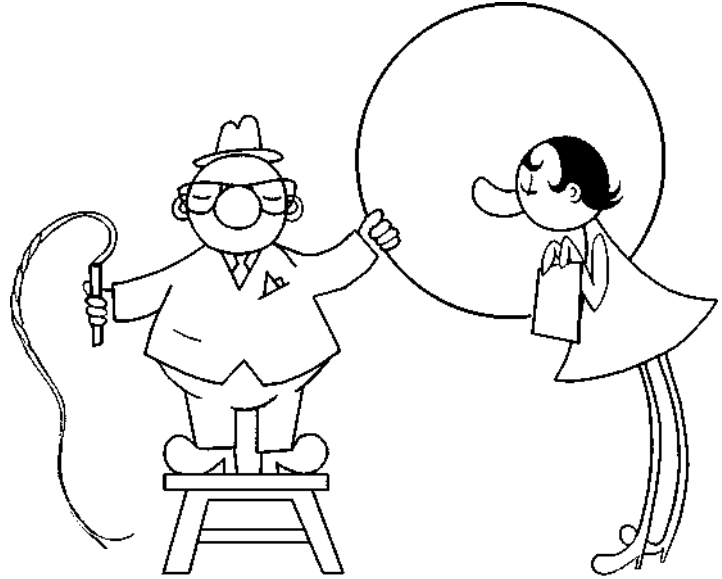
Теперь подсчитайте очки.

Вариант ответа	Номер вопроса									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

\* Приводится по: Григорьева Ю. Командовать или подчиняться (По материалам итальянского журнала “Анна”) // Неделя. — 1990. — № 6.

## Результаты

Если Вы набрали **до 16 очков**, то в обществе Вы — **просто рядовой**. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя с ними, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь воспринимать и переживать чужие трудности. Может быть, за Вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз Ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же со всей откровенностью Вы можете признать, что и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь несколько в стороне от событий. В сущности, это не так уж и плохо — так спокойнее.



Если Вы набрали **от 17 до 23 очков**, то Вы — **младший офицер**. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы — немножко руководитель, немножко — командующий, а немножко — войско... Вам трудно добиваться признания, Ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

Если Вы набрали **больше 24 очков**, Вы — **генерал**. С детских лет Вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом Ваше влияние на людей крепнет и особенно сильно проявляется в трудные минуты. Если Вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять Вас очень высоко. Если же нет — довольствуйтесь тем, что Вас считают прекрасным другом (подругой), советчиком, и Вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

Тест 9

### Способны ли Вы стать руководителем?\*

В одном из номеров польского журнала “Перелом” помещен полушутливый, но достаточно продуманный тест со следующим предисловием:

“Конечно, Вы помните крылатые слова о том, что каждый наполеоновский солдат носил в ранце маршальский жезл. С не меньшим основанием мы вправе утверждать, что сегодня каждый специалист носит в портфеле ключи от директорского кабинета, но часто даже не знает, что они там лежат...”

На всякий случай проверьте себя. Нет ли у Вас явных склонностей к руководящей работе? Ну, а если Вы уже являетесь руководителем (хотя бы кассы взаимопомощи), то все равно проверьте себя: наш тест — это повод для занятых размышлений над самим собой”.

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер вместе с буквенным обозначением варианта ответа, который соответствует Вашим привычкам и характеру. Далее с помощью ключа просуммируйте набранные Вами в ходе испытания очки.

\* Приводится по: *Способны ли Вы стать руководителем?* // ЭКО. — 1974. — № 4.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня Вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше Вас. Чего больше всего Вы опасались бы в этом случае:
  - а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
  - б) что Вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые Вами решения;
  - в) что не удастся выполнить работу на надлежащем уровне.
2. Если Вас в каком-то деле постигнет большая неудача, то Вы:
  - а) постараетесь утешиться, считая случившееся несущественным (“подумаешь, бывает и хуже!”), и попытаетесь развеяться, направившись, например, на концерт;
  - б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли взвалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
  - в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был Ваш промах и как исправить ситуацию;
  - г) опустите руки, испытаете отчаяние, впадете в депрессию.
3. Какое из перечисленных сочетаний качеств и черт наиболее соответствует Вам:
  - а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;
  - б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
  - в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.
4. Считаете ли Вы, что большинство людей:
  - а) любят работать хорошо и старательно;
  - б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
  - в) воспринимают работу как необходимость, не более.
5. Руководитель должен отвечать:
  - а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и работа будет ладиться);
  - б) за отличное и своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).
6. Представьте себе, что Вы являетесь руководителем какой-либо организации и должны в течение недели представить “наверх” план определенных работ. Ваши действия:
  - а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что-то не так;
  - б) выслушаете мнение подчиненных (специалистов), после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с Вашей точкой зрения;
  - в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него существенных поправок, посплав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;
7. На Ваш взгляд, наилучших результатов достигает руководитель, который:
  - а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задания;
  - б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом “доверяй, но проверяй”;
  - в) отдаваясь работе, не забывает о тех, кто ее выполняет.
8. Работая в коллективе, считаете ли Вы ответственность за свою собственную работу равнозначной ответственности за итоги работы всего коллектива:
  - а) да; б) нет.
9. Ваш взгляд или поступок критически оценен другими. Как Вы будете вести себя:
  - а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите возражать, а сумеете взвесить все “за” и “против”;
  - б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущество своей точки зрения;
  - в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть досады и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;
  - г) промолчите, но взгляда своего не измените и будете поступать по-прежнему.
10. Наилучшему решению воспитательной задачи способствует:
  - а) премирование; б) наказание.
11. Вы хотели бы:
  - а) чтобы другие видели в Вас хорошего друга;
  - б) чтобы никто не усомнился в Вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;
  - в) вызывать у окружающих восхищение Вашими качествами и достижениями.
12. Любите ли Вы принимать самостоятельные решения:
  - а) да; б) нет.
13. Если необходимо принять важное решение или дать заключение по какому-то ответственному вопросу, то Вы:
  - а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;
  - б) делаете это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями, а не лучше ли было бы сделать это по-другому;
  - в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	4	3	2	2	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	—	1	4	—	0	—	1	—	0
г	—	0	—	—	—	6	—	—	2	—	—	—	—

Результаты

**Более 40 очков:**

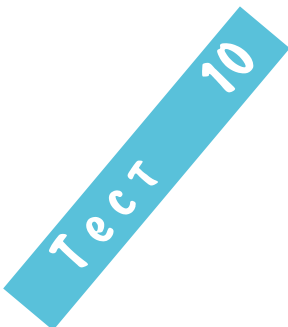
У Вас много задатков, чтобы стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и хорошие качества; требовательны к себе и коллегам. Вы не станете терпеть в своем коллективе бездельников и бракоделов, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников будете не только начальником, но и хорошим помощником, который в трудных ситуациях сделает все возможное для поддержки как словом, так и делом.

**От 10 до 40 очков:**

Вы могли бы руководить определенными объектами и работами, но часто сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков Вы набрали). Старались бы быть для подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; помогали бы им и давали бы разного рода советы независимо от того, есть ли в этом необходимость.

**До 10 очков:**

Скажем откровенно, у Вас мало шансов добиться успеха в качестве руководителя. Это возможно в том случае, если у Вас хватит силы воли пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего потребуется обрести веру в людей и самого себя.



Методика выявления коммуникативных и организаторских способностей (КОС-1)\*

Коммуникативные и организаторские способности — стержневые в профессиях типа “человек — человек” (учитель, тренер, врач, менеджер и т. п.). Эти способности определяют характер межличностных отношений; без них нельзя объединиться в коллектив, создать учебные, спортивные, производственные и другие группы, привлечь к себе людей, организовать и направить их деятельность. Данная методика полезна не только для диагностики личностных качеств, но и для выявления лидеров, организаторов, могущих сплотить коллектив.

Методика КОС-1 базируется на принципе отражения и оценки некоторых особенностей поведения в различных ситуациях, знакомых по личному опыту. Для изучения коммуникативных способностей включены 20 вопросов, помогающих выяснить особенности поведения: а) проявляете ли Вы стремление к общению, много ли у Вас друзей; б) любите ли Вы находиться в кругу друзей или предпочитаете одиночество;

\* Приводится по: Профконсультационная работа со старшеклассниками / Под ред. В. А. Федоришина. — К., 1980.

в) быстро ли привыкаете к новым людям, к новому коллективу; г) насколько быстро реагируете на просьбы друзей, знакомых; д) любите ли общественную работу, выступаете ли на собраниях; е) легко ли Вам даются выступления в аудитории и т. д.

Изучение организаторских способностей также включает 20 вопросов, помогающих оценить такие личностные качества: а) быстроту ориентации в сложных ситуациях; б) находчивость, инициативность, настойчивость, требовательность; в) склонность к организаторской деятельности; г) самостоятельность, самокритичность; д) выдержку; е) отношение к общественной работе, общительность и т. д.

**Инструкция**

Вам нужно ответить на все 40 приведенных далее вопросов. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте на них так: если Ваш ответ на вопрос положителен, то в соответствующей клетке бланка для ответов поставьте рядом с ним знак “+”, если отрицателен — знак “-”. Имейте в виду, что вопросы даны в сжатой форме и не могут содержать всех необходимых подробностей. Представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует затрачивать много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, что на некоторые вопросы Вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который Вы считаете предположительным. Отвечая на любой из вопросов, обращайтесь особое внимание на первые его слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с этими словами.

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается убедить большинство своих товарищей в правильности Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к новым знакомствам с людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще читать книги или чем-то заниматься в одиночестве, чем с людьми?
8. Если возникают препятствия при осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакт с людьми, которые намного старше Вас?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать развлекательные мероприятия?
11. Трудно ли для Вас включиться в новые компании?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы сделать сегодня?
13. Легко ли Вы устанавливаете контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашими мнениями?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не возникает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться с кем-то и побеседовать?
18. Часто ли при решении важных дел Вы проявляете инициативу?
19. Раздражают ли Вас окружающие и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что обычно Вы плохо ориентируетесь в незнакомой обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы затруднение, неудобство или стеснение, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с кем-то?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с людьми?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных празднованиях торжественных событий?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?

28. Верно ли, что Вы редко стремитесь доказать свою правоту?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не составляет особого труда внести оживление в малознакомую компанию?
30. Принимали ли Вы участие в общественной работе в школе (вузе)?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято другими?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы чувствуете себя достаточно уверенно и спокойно, когда приходится говорить что-то большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
39. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих знакомых?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы людей?

Ответы на вопросы испытуемый дает в специальном бланке, в котором фиксируются также его анкетные данные и результаты работы.

Для количественной обработки данных используют дешифраторы, в которых проставлена максимальная сумма “идеальных” ответов, отражающих ярко выраженные коммуникативные и организаторские способности.

Далее подсчитывается количество совпадающих с дешифратором ответов по каждому разделу методики. Оценочный коэффициент (К) коммуникативных или организаторских способностей выражается отношением количества совпадающих ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений:

$$K = \frac{x}{20},$$

где  $x$  — количество совпадающих с дешифратором ответов.

**Бланк для ответов**

1	11	21	31
2	12	22	32
3	13	23	33
4	14	24	34
5	15	25	35
6	16	26	36
7	17	27	37
8	18	28	38
9	19	29	39
10	20	30	40

**Дешифратор коммуникативных способностей**

1	+	11	-	21	+	31	-
3	-	13	+	15	-	15	+
5	+	15	-	25	+	35	-
7	-	17	+	27	-	37	+
9	+	19	-	29	+	39	-

**Дешифратор организаторских способностей**

2	+	12	-	22	+	32	-
4	-	14	+	24	-	35	+
6	+	16	-	26	+	36	-
8	-	18	+	28	-	38	+
10	+	20	-	30	+	40	-

### Оценка результатов

Показатели, полученные по этой методике, могут варьировать от 0 до 1. Показатели, близкие к 1, свидетельствуют о высоком уровне проявления коммуникативных или организаторских способностей, близкие же к 0 — о низком их уровне. Оценочный коэффициент (К) — это первичная количественная характеристика материалов испытания. Для качественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей К соответствует определенная оценка.

Например, у Вас совпало 19 ответов по шкале оценок коммуникативных способностей и 16 — по шкале организаторских способностей. Пользуясь формулой, вычисляем:

$$K_k = \frac{19}{20} = 0,95, \quad K_o = \frac{16}{20} = 0,8.$$

Записываем полученные результаты в бланк для ответов и сравниваем их со шкалами оценок коммуникативных и организаторских способностей.

#### Шкала оценок коммуникативных способностей

$K_k$	Оценка	Уровень проявления коммуникативных способностей
0,10–0,45	1	Низкий
0,46–0,55	2	Ниже среднего
0,56–0,65	3	Средний
0,66–0,75	4	Высокий
0,76–1,00	5	Очень высокий

#### Шкала оценок организаторских способностей

$K_o$	Оценка	Уровень проявления организаторских способностей
0,20–0,55	1	Низкий
0,56–0,65	2	Ниже среднего
0,66–0,70	3	Средний
0,71–0,80	4	Высокий
0,81–1,00	5	Очень высокий

### Интерпретация результатов

Если Вы получили **оценку “1”**, то у Вас низкий уровень проявления способностей к коммуникативной или организаторской деятельности.

Если Вы получили **оценку “2”**, Ваши коммуникативные или организаторские способности находятся на уровне ниже среднего. Вы не стремитесь к общению, чувствуете себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитаете проводить время в одиночестве, ограничиваете круг знакомых, испытываете трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией, плохо ориентируетесь в незнакомой ситуации, не отстаиваете своего мнения, тяжело переживаете обиды. Проявление инициативы в общественной деятельности у Вас занижено. Во многих делах Вы избегаете принятия самостоятельных решений.

Если Вы получили **оценку “3”**, то у Вас средний уровень проявления коммуникативных или организаторских способностей. Обладая в целом средними показателями, Вы стремитесь к контактам с людьми, не ограничиваете круг знакомых, отстаиваете свое мнение, планируете работу. Однако “потенциал” этих склонностей не отличается высокой устойчивостью. Вы нуждаетесь в дальнейшей серьезной и планомерной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских способностей.

Если Вы получили **оценку “4”**, то Вас можно отнести к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных или организаторских способностей. Вы не теряетесь в новой обстановке, быстро находите друзей, постоянно стремитесь расширить круг знакомых, занимаетесь общественной деятельностью, помогаете близким, друзьям, проявляете инициативу в общении, с удовольствием участвуете в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации.



И, наконец, получившие **оценку “5”** обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативных или организаторских способностей. Для Вас характерны быстрая ориентация в трудных ситуациях, непринужденность поведения в новом коллективе. Вы инициативны, предпочитаете в важном деле или в сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивать свое мнение и добиваетесь, чтобы оно было принято. Вы легко чувствуете себя в незнакомой компании, любите и умеете организовывать различные игры, коллективные дела, сами умеете находить интересную для Вас работу.

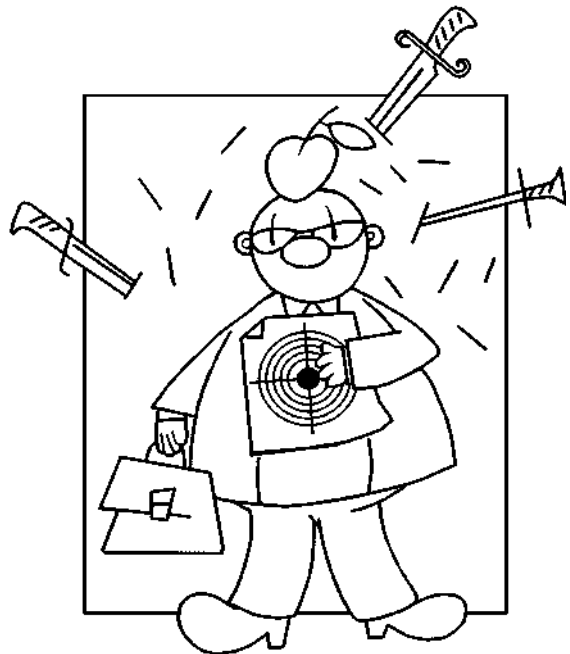
При интерпретации полученных данных следует помнить, что они лишь констатируют уровень развития коммуникативных и организаторских способностей в данный период развития личности. И если результаты тестирования окажутся невысокими, это отнюдь не означает, что этих способностей у Вас нет потенциально. Просто не были созданы условия для их проявления и развития или у Вас самого не было настоящей потребности обрести соответствующие умения.

## Глава **4** Самооценка волевых качеств

Сознательная саморегуляция человеком своей деятельности и поведения, обеспечивающая преодоление трудностей и препятствий при достижении цели, называется **волей**. Волевые действия, выполняя две взаимосвязанные функции — побудительную, обеспечивающую активность человека, и тормозную, выражающуюся в ее сдерживании, — проявляются в ситуациях выбора равных по значимости мотивов и целей; при отсутствии у индивида актуальной потребности в действии; при наличии внешних и внутренних препятствий и т. д. Волевые действия входят в систему организованной профессиональной деятельности. Способность добиваться намеченной цели является волевым качеством человека [87].

Воля — это прежде всего власть над собой, над своими чувствами и действиями. Человек, обладающий развитой волей, умеет преодолевать различные трудности и обнаруживает при этом такие волевые качества, как решительность, смелость, выносливость, самостоятельность, настойчивость, самообладание. Слабовольные же люди отступают перед трудностями, не проявляют твердости в достижении цели, не умеют сдерживаться, подавлять сиюминутные желания во имя более высоких мотивов поведения и деятельности. Поэтому постоянное самовоспитание воли является обязательным условием успешного осуществления любой управленческой деятельности, а также совершенствования личностных качеств менеджера.

Для самостоятельного определения уровня развития волевых качеств можно воспользоваться опросником, опубликованным в болгарском еженедельнике “Погляд”. Он состоит из 15 вопросов, которые относятся к различным сторонам жизни человека и на которые необходимо ответить с максимальной объективностью. Обработка результатов тестирования сводится к простой процедуре: ответ “Да” оценивается в 2 балла, “Иногда” — в 1 балл, “Нет” — в 0 баллов. Затем подсчитывается сумма набранных баллов.



## Опросник по определению силы воли\*

Ответьте на представленные ниже вопросы. Свои ответы выражайте знаком “+” или “V” в соответствующей колонке против каждого вопроса.

№ п/п	Содержание вопроса	Вариант ответа		
		“Да”	“Иногда”, “Бывает”, “Случается”	“Нет”
1	В состоянии ли Вы завершить начатую работу, которая Вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и затем снова вернуться к ней?			
2	Преодолеваете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное для Вас (например, пойти на дежурство в выходной день)?			
3	Попадая в конфликтную ситуацию (на работе или в быту), в состоянии ли Вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию с максимальной объективностью?			
4	Если Вам прописана диета, сможете ли Вы преодолеть все кулинарные соблазны?			
5	Найдете ли Вы в себе силы встать утром раньше, чем запланировали вечером?			
6	Останетесь ли Вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?			
7	Быстро ли Вы отвечаете на письма?			
8	Если у Вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубоучебного кабинета, сумеете ли Вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?			
9	Будете ли Вы принимать очень неприятное лекарство, которое Вам настоятельно рекомендует врач?			
10	Сдержите ли Вы данное сгоряча обещание, даже если его выполнение принесет Вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли Вы человеком слова?			
11	Без колебаний ли Вы отправляетесь в поездку в незнакомый город, если это необходимо?			
12	Строго ли Вы придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих текущих дел?			
13	Относитесь ли Вы неодобрительно к библиотечным должникам?			
14	Самая интересная телепередача не заставит Вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?			
15	Сможете ли Вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались Вам слова противной стороны?			

\* Приводится по: *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.

## Результаты

Если сумма баллов находится **в пределах 0—12**, то у Вас низкий уровень развития волевых качеств. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это может Вам чем-то навредить. К обязанностям относитесь халатно, что бывает причиной разных неприятностей, которые с Вами случаются. Любую просьбу или обязанность Вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Причина — не только в слабой воле, но и в эгоизме.

Если сумма баллов колеблется **в пределах 13—20**, то у Вас средний уровень силы воли. Сталкиваясь с препятствием, Вы начинаете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, тотчас же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но и данное Вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к Вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах коллег.

Если сумма баллов находится **в пределах 21—30**, то сила воли у Вас развита высоко. На Вас можно положиться, Вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые других пугают. Но иногда Ваша твердая и непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждают окружающим. Скорее, это упрямство. Вам не хватает таких качеств, как гибкость, тактичность, снисходительность, доброта.

Одним из интегративных показателей развития волевых качеств является **решительность** — качество, профессионально необходимое менеджеру любого ранга и в любой сфере деятельности. Выявлению этого качества может способствовать тест-опросник “Решительны ли Вы?”. Он содержит 12 вопросов, по которым можно в общих чертах определить, присуща ли Вам решительность. Ответы предлагаются в двух вариантах: “Да” и “Нет”. При оценке результатов тестирования необходимо воспользоваться ключом (см. далее), в котором каждому ответу присваивается определенное количество баллов, а затем подсчитать их сумму.

Тест 12

### Опросник “Решительны ли Вы?” (по В. Рощаховскому)\*

Ответьте “Да” или “Нет” на предлагаемые далее вопросы. Свои ответы выражайте знаком “+” или “V” в соответствующей колонке ответов против каждого вопроса.

№ п/п	Содержание вопроса	Вариант ответа	
		“Да”	“Нет”
1	Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?		
2	Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?		
3	Способны ли Вы высказать свое мнение публично, даже если оно не совпадает с точкой зрения Вашего руководителя?		
4	Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?		

\* Приводится по: Москвина Л. Энциклопедия психологических тестов. — Саратов, 1996.

5	Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?		
6	Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрываясь разными смягчающими и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?		
7	Сможете ли Вы изменить свой взгляд на тот или иной вопрос в результате серьезной дискуссии?		
8	Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится — Вы бы написали иначе. Станете ли Вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?		
9	Если Вы увидите в витрине вещь, которая Вам понравится, купите ли Вы ее, даже если она не так уж необходима?		
10	Можете ли Вы изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?		
11	Планируете ли Вы заранее отпуск, не полагаясь на “авось”?		
12	Всегда ли Вы выполняете данные кому-то обещания?		

*Ключ к тесту*

Номер вопроса	Вариант ответа	
	“Да”	“Нет”
1	3	0
2	4	0
3	3	0
4	2	0
5	0	4
6	2	0
7	3	0
8	2	0
9	0	3
10	0	3
11	1	0
12	3	0

*Результаты*

Если сумма баллов находится **в пределах 0—9**, то Вы человек нерешительный; постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все “за” и “против”, охотно перекладываете принятие решений на другого. Прежде чем решиться на какой-то шаг, Вы долго советуетесь с людьми и часто принимаете половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах приобретаете смелость и красноречие. Это не “прирожденная” осмотрительность, а, скорее, трусость.

Если сумма баллов находится **в пределах 10—20**, то можно сказать, что Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете и перед серьезными проблемами, которые необходимо решать в данный момент. Обычно Вы колеблетесь тогда, когда для решения имеется достаточно времени. При этом Вас одолевают сомнения, появляется соблазн все “утрасти”, “согласовать” с вышестоящим руководством, хотя это вопрос Вашего уровня.

При сумме баллов **в пределах 20—28** можно сказать, что Вы достаточно решительный человек. Логика и последовательность, с которыми Вы подходите к изучению проблемы, и, главное, опыт помогают

Вам решать вопросы быстро и чаще всего правильно. У Вас случаются отдельные промахи, которые Вы осознаете и принимаете меры к их устранению. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советы других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятое решение отстаиваете до конца, но если выявляется его ошибочность, прекращаете отстаивать “честь мундира”.

Если сумма баллов **превышает 29**, то Вам неведома нерешительность. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах своей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения; критические замечания в Ваш адрес вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, Вы иногда отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений — Ваш существенный недостаток. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату в коллективе, мешает его плодотворной работе.

## Готовность к риску

В условиях управленческой деятельности часто или иногда (в зависимости от специфики работы) возникает необходимость выполнять работу в условиях опасности. Опасными (в общем смысле) можно назвать факторы не только физические, угрожающие здоровью работников, но также социальные (угрожающие наказаниями, потерей престижа, авторитета, уважения и т. п.) и “духовные”, которые могут вызвать переживания по поводу совершенных ошибок, оплошностей, нанесения кому-то вреда и пр. Для выполнения опасных работ желательно подобрать людей надежных, не только обладающих необходимыми знаниями, умениями и навыками, но и способных выполнять свои функции с долей “разумного” риска в экстремальных ситуациях. Впрочем, любая работа связана с тем или иным видом риска. Поэтому чтобы как-то предвидеть последствия деятельности работника, необходимо определить его надежность, степень готовности к риску.

Понятие “**готовность к риску**” получило распространение в работах европейских ученых в 60-х годах в связи с возникновением определенного научного направления, рассматривающего предпосылки возникновения несчастных случаев. При этом считается, что готовность к риску и порождается ситуацией, но базируется в основном на индивидуальных качествах работника: потребностях, актуальных мотивах, доминантности, экстравертности, ригидности, эгоцентризме, легкомыслии, недобросовестности, боязливости и пр.

Кроме того, известно, что у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у менее опытных; у женщин она реализуется при более определенных ожиданиях, нежели у мужчин. Готовность к риску отражает характер деятельности: у военных она выше, чем у студентов; в условиях группы она проявляется сильнее, чем при деятельности в одиночку.

Так или иначе, все характеристики работника, в том числе и готовность к риску, проявляются в его поведении, действиях. Выбор варианта поведения в условиях опасности обычно определяется следующими факторами:

- выигрышем, который может быть получен при данном выборе;
- опасностью (физического или иного порядка, а также просто проигрыша);
- шансами на успех или уклонение от неудачи (опасности) при сделанном выборе;
- степенью необходимости осуществления выбора и, в частности, именно данного выбора.

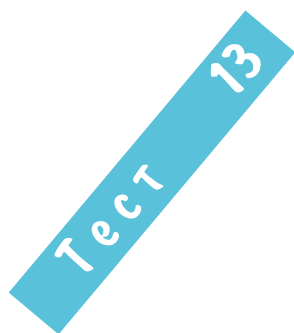
Каждый из приведенных факторов опирается на анализ конкретной ситуации и собственных возможностей. Например, шансы на успех или избегание опасности могут расцениваться в связи с возможностью контролировать развитие ситуации, корректировать свое поведение в ней, предотвращать отрицательные последствия сделанного выбора и т. п. Однако поведение человека в опасной ситуации зависит не только от ее объективных условий, но и от того, насколько адекватно эти условия отражаются в его сознании. Степень же адекватности отражения человеком опасных ситуаций в значительной мере зависит от его индивидуальных качеств. Так, люди, отличающиеся слабостью нервной системы, тревожностью, обычно завышают степень опасности и возможности ее проявления. Людям же, движимым сильным побуждением к достижению цели и получению от этого выигрыша, свойственно порой, наоборот, занижать уровень опасности и считать возможность ее проявления менее вероятной, чем есть на самом деле. Влияние личностных качеств особенно велико при выборе варианта поведения в условиях риска при экстремальных ситуациях. Особенно сильно сказывается на выборе такое качество личности, как **склонность к риску**.

Готовность к риску непосредственно связана с направленностью личности на достижение цели или с ориентацией на избегание неудачи. Именно эти мотивы наиболее связаны с несчастными случаями.

Психологические исследования выявили ряд закономерностей:

- работники, у которых был страх перед несчастным случаем, чаще попадают в подобные ситуации, чем те, кто был ориентирован на успех в деятельности;
- люди, ориентированные на достижение цели, предпочитают средний уровень риска, а те, кто боится неудачи, предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск (где неудача не угрожает престижу);
- при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой;
- людям, мотивированным на достижение цели и имеющим большие надежды на успех, свойственно избегать большого риска;
- чем выше мотивация человека к достижению цели, тем ниже готовность к риску.

О надежности осуществления деятельности тем или иным работником можно судить по данным тестовых испытаний на основании трех показателей: склонности к риску (опросник RSK Г. Шуберта), устремленности к успеху (опросник Т. Элерса для оценки мотивации к достижению цели — успеху) и тенденции к самозащите (опросник Т. Элерса для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите).



### Опросник RSK для оценки склонности к риску (по Г. Шуберту)\*

Вам предлагается ответить на 25 вопросов. Вариантов ответов может быть пять: “Полное да”, “Более да, чем нет”, “Трудно сказать (неразлично)”, “Более нет, чем да”, “Полное нет”.

Внимательно прочитав вопрос, ответьте на него, поставив знак “+” в ту колонку, которая соответствует Вашему ответу.

№ п/п	Содержание вопроса	Вариант ответа				
		“Полное да”	“Более да, чем нет”	“Трудно сказать (неразлично)”	“Более нет, чем да”	“Полное нет”
1	Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?					
2	Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?					
3	Встали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?					
4	Могли бы Вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?					
5	Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?					
6	Стали бы Вы первым переходить вброд очень холодную реку?					

\* Приводится по: Москвина Л. Энциклопедия психологических тестов. — Саратов: Науч. книга, 1996. — 336 с.

7	Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вернуть Вам эти деньги?					
8	Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?					
9	Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?					
10	Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?					
11	Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?					
12	Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?					
13	Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?					
14	Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллинна до Москвы?					
15	Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, по вине которого совсем недавно произошло дорожно-транспортное происшествие?					
16	Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?					
17	Могли бы Вы, дабы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, решиться на опасную для жизни операцию?					
18	Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?					
19	Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться на лифте, рассчитанном на шесть человек?					
20	Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?					
21	Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?					
22	Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?					
23	Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?					
24	Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?					
25	Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, предпринять поездку из Киева в Тюмень?					

### Оценка результатов

Общая оценка тестирования проводится следующим образом. Подсчитываются только положительные ответы (“Полное да” и “Более да, чем нет”), которые свидетельствуют о склонности к риску в условиях физической опасности. За ответ “Полное да” дается 2 балла, а за ответ “Более да, чем нет” — 1 балл. Если сумма баллов испытуемого **равна 0** (т. е. у него нет ни одного положительного ответа), то данный работник вообще никогда не рискует. Если сумма его баллов находится **в интервале от 1 до 16**, то можно сказать, что у него небольшая склонность к риску. Сумма баллов, попадающая **в интервал от 17 до 33**, свидетельствует о средней выраженности измеряемого качества. При сумме баллов, находящейся **в интервале от 34 до 50**, можно говорить о высокой выраженности у работника склонности к риску.

Опросник для оценки мотивации к достижению цели — успеху (тест 14) состоит из 41 вопроса. Баллы подсчитываются путем сопоставления вариантов ответов испытуемого с вариантами ответов ключа. Суммируются только совпадения вариантов ответов испытуемого и ключа, свидетельствующие о наличии измеряемого качества.

## Опросник для оценки мотивации к достижению цели — к успеху (по Т. Элерсу)\*

Внимательно прочтите каждое из 41 предложений и оцените, насколько то, что в них утверждается, соответствует тому, что Вы обычно думаете, делаете, переживаете. Если Вы согласны с конкретным утверждением, поставьте знак “+” или “V” против номера утверждения в соответствующей колонке бланка для ответов, который совпадает с ключом, но без проставленных в нем баллов. Если же Вы не согласны с утверждением, то поставьте такой же знак в другую колонку. Сравните свои результаты с ключом и подсчитайте количество совпадений.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Отказываясь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что добился бы в нем успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это одна из основных моих черт.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, у меня более высокие результаты, чем у коллег.
38. Многое из того, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

\* Приводится по: *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.



40. Я не завижудю тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду на самые крайние меры.

*Ключ к опроснику*

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
“Да”	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1
“Нет”	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	
“Да”	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	
“Нет”	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	

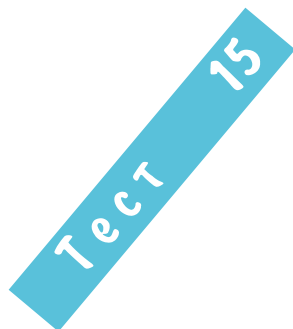
*Оценка результатов*

При интерпретации результатов тестирования можно ориентироваться на следующую шкалу. Если испытуемый набрал **не более 10** баллов, то его мотивация к успеху невысокая. Если сумма баллов находится **в интервале от 11 до 21**, то можно говорить о средней выраженности мотивации на достижение успеха. Сумма баллов испытуемого **22 и более** свидетельствует о высокой мотивации к достижению успеха.

Следует отметить, что мотивация к успеху определенным образом связана с мотивацией к избеганию неудач — самозащите. Стремление к успеху, достижению поставленных целей всегда связано с некоторым риском неудачи, причем чем выше поставленные цели и сложнее задачи, тем большим может оказаться риск неудачи. Поэтому люди, стремящиеся к успеху, должны уметь рисковать, а те, у кого высокий уровень мотивации избегания неудач, рискуют так и не достичь больших успехов в своей жизни и деятельности.

Методика для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите (тест 15) представляет собой список слов из 30 строк (по 3 слова в каждой строке). Испытуемый должен из каждой строки выбрать только одно слово из трех, которое характеризует его наиболее точно, и подчеркнуть это слово.

Для удобства обработки теста целесообразно изготовить из прозрачного пластика или пленки шаблон с вырезами напротив слов, которые свидетельствуют об отсутствии у испытуемого измеряемого качества. (В тесте 15 эти слова обозначены “\*”). Испытуемому же должен быть предоставлен чистый список, без “\*”). Этот шаблон и является ключом.



**Методика для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите (по Т. Элсеру)**

В каждой строке предложенного списка характерологических черт из трех выберите одну, которая наиболее точно подходит для Вас. Выбранное слово (характеристику) подчеркните.

1	Смелый *	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый *
3	Осторожный	Решительный *	Пессимистичный
4	Непостоянный *	Бесцеремонный *	Внимательный
5	Неумный *	Трусливый	Недумающий *
6	Ловкий *	Бойкий *	Предупредительный
7	Хладнокровный *	Колеблющийся	Удалой *
8	Стремительный	Легкомысленный *	Боязливый
9	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный *
10	Оптимистичный *	Добросовестный	Чуткий *
11	Меланхоличный	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный *	Беспокойный
13	Опрометчивый *	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагоразумный *	Смелый *
15	Рассудительный	Быстрый *	Мужественный *
16	Предприимчивый *	Осторожный	Предусмотрительный
17	Тревожный *	Рассеянный *	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный *	Бесцеремонный *
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный *
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрный *
21	Предусмотрительный	Бойкий *	Отчаянный *
22	Укрощенный	Безразличный *	Небрежный *
23	Осторожный	Беззаботный *	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый*
25	Осмотрительный	Неустранимый *	Добросовестный
26	Поспешный *	Пугливый	Беззаботный *
27	Рассеянный *	Опрометчивый *	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый *
29	Тихий	Неорганизованный *	Боязливый
30	Оптимистичный *	Бдительный	Беззаботный *

### Оценка результатов

Выраженность мотивации к самозащите оценивается следующим образом. Если испытуемый выбрал **не более 9 слов**, совпадающих с ключом, то у него высокая мотивация к самозащите. При совпадении с ключом **от 10 до 19 слов** можно говорить о средней выраженности измеряемого качества. Если совпало **20 и более слов**, то у испытуемого слабо или почти не выражена (при **28—30** совпадениях) мотивация к самозащите.

## Глава **5** Ваша удовлетворенность работой

Интегративным показателем, отражающим благополучие—неблагополучие положения личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая включает оценку интереса к выполняемой работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др. Далее приводится опросник для исследования удовлетворенности трудом на производстве.

Тест 16

### Опросник для исследования удовлетворенности трудом\*

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для Вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное (а, б, в) обозначение выбранного Вами ответа.

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:  
а) да; б) отчасти; в) нет.
2. За последние годы я добился заметных успехов в своей профессии:  
а) да; б) отчасти; в) нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:  
а) да; б) не со всеми; в) нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:  
а) да; б) не всегда; в) нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:  
а) да; б) отчасти; в) нет.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:  
а) да; б) время от времени; в) нет.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:  
а) да; б) не уверен; в) нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:  
а) да; б) может быть; в) нет.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на нас работу:  
а) да; б) может быть; в) нет.
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение моей работой:  
а) да; б) редко; в) нет.
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:  
а) да; б) может быть; в) нет.
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:  
а) да; б) время от времени; в) нет.
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:  
а) да; б) не совсем; в) нет.
14. У меня обычно возникают разногласия с коллегами:  
а) да; б) иногда; в) нет.

\* Приводится по: *Экспериментальная и прикладная психология*. — Вып. II: Личность и деятельность. — Л., 1982.

15. Меня редко поощряют за работу:

а) да; б) иногда; в) нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

а) да; б) может быть; в) нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

а) да; б) иногда; в) нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

а) да; б) не совсем; в) нет.

Данный опросник позволяет оценить не только Вашу общую удовлетворенность своим трудом, но и ее составляющие.

Составляющие удовлетворенности трудом	Номер утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	3, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1—14	36

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо Ваши ответы перевести в баллы с помощью ключа:

### Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер утверждения																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
а	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	0	0	2	0	2
б	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
в	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0	2	1

Сопоставление полученных Вами баллов с максимальными позволит ориентироваться в проблемах, которые до этого, может быть, Вами и не осознавались. Теперь же по характеру принятых или отвергнутых утверждений можно понять причины Вашего плохого или хорошего “профессионального самочувствия”.

Наиболее серьезными мотивами для смены работы являются: исчезновение действенных стимулов к труду; недостаток возможностей для профессионального роста; отсутствие условий для творчества; ощущение, что руководство неспособно оценить Вас по достоинству; нерациональные требования к выполняемой работе; большие потери рабочего времени, не связанные с Вашими основными функциями; изменение личных целей; потеря интереса к работе.

Решение о переходе на новое место работы должно быть принято после тщательного учета положительных и отрицательных сторон Вашей теперешней деятельности. Для обоснованности такого решения предлагается дополнительный тест из 36 вопросов.

Тест 17

Довольны ли Вы своей работой?\*

На вопросы 1—24 даются ответы “Да” или “Нет”.  
На вопросы 25—36 возможны следующие варианты ответов: “Часто”, “Иногда”, “Редко”, “Никогда”.  
Ответы записывайте на отдельном листе бумаги.



1. Соответствует ли выполняемая работа Вашим знаниям, квалификации и способностям?
2. Чувствуете ли Вы, что способны реализовать себя на данной работе?
3. Удовлетворены ли Вы существующими для Вас перспективами?
4. Достаточно ли Вы зарабатываете?
5. Чувствуете ли Вы, что эта работа дает Вам возможность личностного и профессионального роста?
6. Такова ли производительность Вашего труда, что Вам требуется дополнительная работа?
7. Стабильно ли финансовое будущее Вашей фирмы?
8. Достаточно ли разнообразна Ваша работа?
9. Будете ли Вы продолжать работать в случае получения большого наследства?
10. Чувствуете ли Вы, что Ваш трудовой вклад оценивается адекватно?
11. Достаточно ли Вы самостоятельны в своей работе?
12. Удовлетворены ли Вы степенью своего участия в принятии важных решений?
13. Равноценны ли Вы и Ваши руководители как личности?
14. Предоставляет ли Вам Ваша работа достаточно свободного времени для других занятий?
15. Перспективно ли то, чем Вы занимаетесь?
16. Предпочтете ли Вы данной работе другую, более интересную, но нижеоплачиваемую?
17. Объясняется ли отсутствие прогресса в Вашей работе тем, что у Вас нет плана и ресурсов для достижения намеченных результатов?
18. Есть ли у Вас способности и интересы, которые Вы не можете реализовать на данной работе?
19. Довольны ли Вы стилем руководства Вашего начальника?
20. Как правило, время, проведенное на работе, Вы считаете потерянным, не так ли?
21. Часто ли Вы чувствуете себя усталым и “не в форме”?
22. Ощущаете ли Вы беспричинную усталость во время рабочего дня?
23. Ощущаете ли Вы в последнее время больший упадок сил, чем обычно?
24. Часто ли Вы задумываетесь о неудовлетворенности, возникающей у Вас с окончанием рабочего дня?
25. Разумны ли предъявляемые Вам на работе требования?
26. Учитываются ли Ваши вопросы и предложения?
27. Показывает ли Ваш руководитель, что он ценит Вашу работу?
28. Начиная рабочий день, рассчитываете ли Вы, что он будет успешным?
29. Чувствуете ли Вы, что Ваша карьера стабильна?
30. Часто ли Вы задаете себе по поводу работы вопрос: “И это все?”
31. Часто ли Вы пытаетесь уклониться от выполнения задания, которое Вам не нравится?
32. Находитесь ли Вы на работе под жестким давлением?
33. Создает ли Ваша работа адекватные возможности для творчества?
34. Испытываете ли Вы отрицательные эмоции от отсутствия перемен?
35. Чувствуете ли Вы, что Вам необходимо заняться организационными вопросами, чтобы реализовать себя на работе?
36. Осложняется ли Ваша самореализация множеством ненужных инструкций?

\* Приводится по: *Кръстева Н.* Няма идеална работа // Икономика. — Юли, 1990 (Пер. с болг.).

Теперь с помощью ключа суммируйте набранные Вами баллы.

### Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
“Да”	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
“Нет”	5	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	6	4	4	4	4	5	6	6	5	4	4	5

Вариант ответа	Номер вопроса											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
“Часто”	0	0	0	0	0	6	6	7	0	8	5	5
“Иногда”	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	3
“Редко”	4	4	5	4	4	2	2	1	3	1	1	1
“Никогда”	6	6	8	6	6	0	0	0	4	0	0	0

### Результаты

**От 0 до 66 баллов:** данная работа удовлетворяет Вашим потребностям и желаниям; психологически Ваши ожидания совпадают с должностными обязанностями. Вы уверены в себе и в будущем, потенциал роста достаточен.

**От 67 до 118 баллов:** Вы отчасти удовлетворены, но не счастливы. Вам следует внимательно проанализировать свою работу; возможно, необходимо изменить сферу деятельности, переоценить цели работы и др.

**От 119 до 175 баллов:** немедленно поменяйте место работы, только это вернет Вам мотивацию и энтузиазм.

Известно, что психическое состояние определяет не только успех в работе, но и состояние здоровья работающих. Если считать, что руководитель — это не только должностное положение, но и особая профессия, то тезис о наличии специфических профессиональных заболеваний руководящего персонала следует поставить на повестку дня.

Здоровье руководящих кадров — один из первостепенных вопросов, ведь только в идеале с обязанностями начальника способен справляться его заместитель. Да и вообще подготовка высококвалифицированного руководителя — это своего рода “уникальное производство”, к тому же дорогостоящее.

Чаще всего считается, что “забота о здоровье директора — дело рук самого директора”. К сожалению, именно до этого дела руки у директора обычно и не доходят, и он спохватывается лишь после тревожного “звонка” — инфаркта, приступа стенокардии, язвенной болезни или радикулита.

### Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и продуктивно работать?\*

Чтобы оценить свой образ жизни, ответьте на приведенные далее вопросы. На отдельном листе бумаги отмечайте номер вопроса и рядом с ним Ваш вариант ответа.

- Если утром Вам нужно встать пораньше, то Вы:
  - заводите будильник;
  - доверяете внутреннему голосу;
  - полагаетесь на случай.
- Проснувшись утром, Вы:
  - сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дело;
  - встаете неспеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу;
  - еще несколько минут продолжаете нежиться под одеялом.

\* Приводится по: Яссингер А. Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и продуктивно работать? // ЭКО. — 1981. — № 11.

- 3.** Из чего обычно состоит Ваш завтрак:
- а) кофе или чай с бутербродами;
  - б) мясное блюдо и кофе или чай;
  - в) Вы вообще не завтракаете дома, предпочитая плотный завтрак часов в десять.
- 4.** Какой вариант рабочего распорядка Вы бы предпочли:
- а) необходимость точного прихода на работу в одно и то же время;
  - б) приход в диапазоне  $\pm 30$  минут;
  - в) гибкий график.
- 5.** Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:
- а) успеть поесть в столовой;
  - б) поесть, не торопясь, и спокойно выпить чашку кофе;
  - в) поесть, не торопясь, и немного отдохнуть.
- 6.** Как часто в суете служебных обязанностей Вам удается пошутить и посмеяться с коллегами:
- а) каждый день;
  - б) иногда;
  - в) редко.
- 7.** Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:
- а) долгими дискуссиями;
  - б) флегматичным отстранением от споров;
  - в) ясным изложением своей позиции и отказом от споров.
- 8.** Надолго ли Вы обычно задерживаетесь после работы:
- а) не более чем на 20 минут;
  - б) до 1 часа;
  - в) более 1 часа.
- 9.** Чему Вы обычно посвящаете свое свободное время:
- а) общественной работе;
  - б) хобби;
  - в) домашним делам.
- 10.** Что означают для Вас встречи с друзьями и прием гостей:
- а) возможность “встряхнуться” и отвлечься от забот;
  - б) потерю времени и денег;
  - в) неизбежное зло.
- 11.** Когда Вы ложитесь спать:
- а) всегда примерно в одно и то же время;
  - б) по настроению;
  - в) по окончании всех дел.
- 12.** Как Вы используете свой отпуск:
- а) весь сразу;
  - б) часть — летом, а часть — зимой;
  - в) по два-три дня, когда накапливается много дел.
- 13.** Какое место занимает спорт в Вашей жизни:
- а) ограничиваетесь ролью болельщика;
  - б) делаете зарядку на свежем воздухе;
  - в) находите повседневную рабочую и домашнюю нагрузку вполне достаточной.
- 14.** За последние 14 дней Вы хотя бы один раз:
- а) танцевали;
  - б) занимались физическим трудом или спортом;
  - в) прошли пешком не менее четырех километров.
- 15.** Как Вы проводите летний отпуск:
- а) пассивно отдыхаете;
  - б) физически трудитесь, например, в саду;
  - в) гуляете и занимаетесь спортом.
- 16.** Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:
- а) любой ценой стремитесь достичь своей цели;
  - б) надеетесь, что Ваше усердие обязательно принесет плоды;
  - в) даете понять окружающим Вашу истинную ценность.

С помощью ключа подsumмируйте количество набранных Вами баллов.

### Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
б	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	20	30
в	0	0	0	20	30	0	30	0	30	0	0	0	0	30	30	10

## Результаты

**400—480 очков.** Вы набрали почти максимальную сумму очков, и можно смело утверждать, что Вы умеете жить. Вы хорошо организовали режим работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результатах Вашей служебной деятельности. Не бойтесь, что некоторая регламентированность Вашей жизни придаст ей монотонность — напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной.

**280—399 очков.** Вы близки к идеальной модели образа жизни, хотя и не достигли ее. Во всяком случае, Вы уже овладели искусством восстанавливать свои силы даже при авральной работе. Важно, чтобы Ваша служебная деятельность и семейная жизнь и впредь оставались уравновешенными, без “стихийных бедствий”. Но у Вас еще есть резервы для повышения производительности труда за счет более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями Вашего организма.

**160—279 очков.** Вы, как и большая часть руководителей, не заботитесь о своем здоровье. Если Вы и в дальнейшем будете жить в таком же режиме, а точнее, в “запарке”, Ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против Вас. У Вас есть предпосылки для устранения вредных привычек — как служебных, так и внепроизводственных. Примите наш совет как дружеское предостережение и не откладывайте профилактику на завтра.

**Менее 160 очков.** Следует признать: незавидная у Вас жизнь. Если Вы уже жалуется на какие-то недомогания, особенно со стороны сердечно-сосудистой системы, то можете смело винить в них лишь собственный образ жизни. Надо полагать, что и на работе дела у Вас идут не наилучшим образом. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста — врача-гигиениста или психолога. Но лучше, если Вы найдете в себе силы преодолеть нынешний жизненный стиль, пока не поздно вернуть здоровье.

## Глава 6 Психометрия для менеджеров

**Психометрия** — уникальная практическая система анализа личности. Она позволяет:

- мгновенно определить форму (или тип) личности интересующего Вас человека и, естественно, Вашу собственную форму;
- дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на понятном каждому языке;
- составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Психометрия разработана в США; ее автор — Сьюзен Деллингер, специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. За последние годы эту систему изучили более 100 тыс. слушателей школ менеджмента. Имеется благожелательный отзыв 500 “кадровиков” американских компаний. По их мнению, психометрию можно использовать вместо традиционного тестирования новых служащих, поскольку точность диагностики с помощью психометрического метода достигает 85%.

К отечественным условиям психометрический тест адаптировали ученые-психологи А. А. Алексеев и Л. А. Громова [5].



Тест 19

Инструкция

Психометрический тест\*

Посмотрите на фигуры, изображенные на рисунке. Выберите из них ту, о которой Вы можете сказать: это — я! Только не занимайтесь никакими ненужными умопостроениями. Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если Вы испытываете сильное затруднение, выберите фигуру, которая первой привлекла Ваше внимание. Запомните ее название под № 1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке Вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Последняя фигура (ее Вы запишите под № 5) будет явно не Вашей, т. е. формой, которая подходит Вам менее всего.

Первый, наиболее трудный этап работы завершен. Перед Вами упорядоченный ряд геометрических форм, в котором отражены Ваши субъективные пристрастия. Какую бы фигуру Вы не поместили на первое место, это — Ваша основная фигура, или субъективная форма. Именно она дает возможность определить доминирующие черты Вашего характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры — это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущий фон Вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, Вы, вероятно, сможете отнести к своему поведению, то влияния фигуры, занимающей пятое место, дает о себе знать только тогда, когда Вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для Вас другое значение последней фигуры — она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для Вас наибольшие трудности (их Вы успешно можете преодолеть с помощью психометрии).

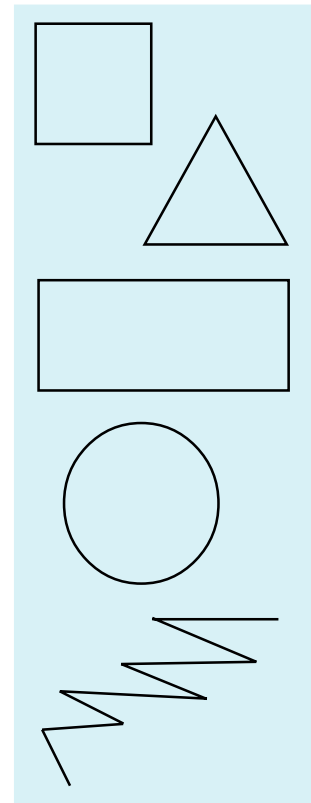
А теперь займемся расшифровкой психометрического языка.

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике Вашей основной формы, соответствует Вашему реальному поведению, то Ваш случай наиболее простой (разумеется, только в смысле диагностики). Остается лишь запомнить свою чистую форму (Квадрат, Треугольник, Круг, Зигзаг, Прямоугольник) и перейти к дальнейшему изучению и применению психометрии на практике. Однако, возможно, что Вы “не нашли себя” среди представленных фигур. Это случается с 15 % тех, кто выполняет психометрический тест. Если Вы попали в эти 15 %, то может быть несколько причин, почему Вы выбрали “не свою” форму:

- негативная установка или настороженное отношение к тестированию;
- в данный период Вы озабочены расхождением между тем, что Вы есть, и Вашим идеалом. Поэтому Вы выбираете ту форму, которой хотите быть, вместо той, которой Вы сейчас являетесь;
- Вы находитесь в необычном для вас психическом состоянии, вызванном какими-то значимыми событиями в Вашей жизни (слишком возбуждены, расстроены, утомлены и т. д.).

Могут быть и другие причины ошибочного выбора основной формы. Но независимо от причины поступите следующим образом. Прочитайте внимательно описание всех пяти фигур и просто выберите для себя ту из них, которая в наибольшей степени соответствует Вашей личности и поведению. Она и будет Вашей основной формой.

Наконец, может оказаться, что ни одна фигура полностью Вам не подходит и, вероятнее всего, Вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм (лучше все же ограничиться двумя). В этом случае



\* Приводится по: Алексеев А. А., Громова Л. А. Психометрия для менеджеров. — Л., 1991.

постарайтесь решить для себя, какая из них является предпочтительной, а какая — менее значимой для Вас. Тогда Вы сможете наглядно изобразить Вашу форму личности, вписав подчиненную в приоритетную. При этом если доминирующей формой для Вашего самовосприятия является Зигзаг, то его волнистая линия перечеркивает подчиненную форму прямых линий; в качестве подчиненной формы Зигзаг как бы проникает в доминантную, нарушая ее контур [5].

## Краткая психологическая характеристика основных форм личности

Если основной Вашей формой оказался квадрат, то Вы — неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, — вот что прежде всего характеризует истинных Квадратов. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высоко-

**Квадрат**

классным специалистом в своей области. Этому способствует неутолимая потребность в информации. Квадраты — коллекционеры всевозможных данных. При этом независимо от того, где хранится такая коллекция — в голове или в специальной картотеке, — в ней всегда полный порядок. Все сведения систематизированы, “разложены по полочкам”. Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно слышат эрудитами, по крайней мере в своей области.

Мыслительный анализ — сильная сторона Квадрата. Если Вы твердо выбрали для себя Квадрат — фигуру линейную, то вероятнее всего, Вы относитесь к “левополушарным” мыслителям, т. е. к тем, кто перерабатывает данные, выражаясь на языке информатики, в последовательном формате: а—б—в—г и т. д. Квадраты скорее “вычисляют” результат, чем догадываются о нем. Они не пропускают ни одного звена в цепи рассуждений, а когда это делают другие, испытывают трудности в понимании и, как следствие, дискомфорт. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Именно они способны проработать все конкретные детали тех грандиозных идей, проектов и планов, которые часто предлагают носители других геометрических форм (и делают это).

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Истинный Квадрат свято верит в поговорку: “Непорядок на столе — беспорядок в голове”. Идеал Квадрата — распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе “сюрпризы” и изменения привычного хода событий. Он постоянно “упорядочивает”, организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся!) отличными администраторами, исполнителями, но... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Естественно, что названные достоинства Квадрата мирно сосуществуют с рядом его слабых мест. Все мы не без греха!

Чрезмерное пристрастие к деталям (“из-за деревьев не видит леса”), потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами (часто неприятными), что также не способствует успеху в управлении людьми. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации, в которой “правая рука не знает, что делает левая”. Однако в хорошо структурированных ситуациях, когда установлены сроки исполнения, определен доступ к информации и оборудованию, сформулированы четкие требования и даны ясные инструкции к действию, Квадрат превосходит все другие формы! [5].

## Треугольник

Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение: “рождены, чтобы быть лидерами”. Самая характерная особенность истинного Треугольника — способность концентрироваться на главной цели. Треугольники — энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их!

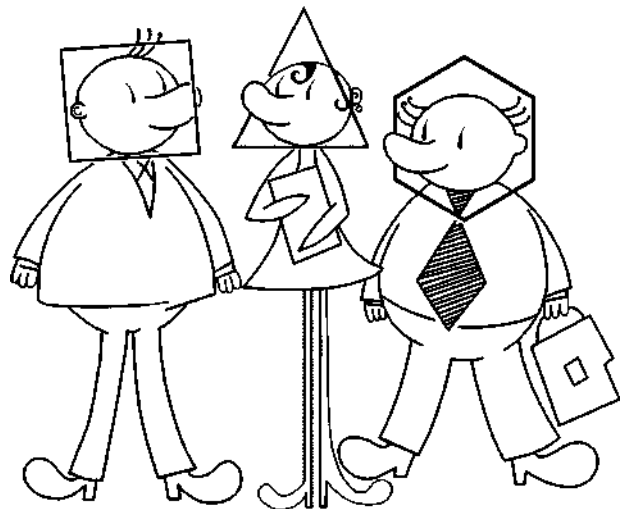
Конечно, Треугольники всегда знают, какова их главная цель, потому что в отличие от Квадратов это очень решительные люди. Они, как и их родственники — Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются “левополушарными” мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредоточиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффектного) в данных условиях решения проблемы. Такая ориентация оберегает Треугольников от детального анализа множества вариантов в поисках наилучшего решения. Это производит довольно сильное впечатление на других, менее уверенных в себе людей, и они идут за Треугольником!

Треугольник — очень уверенный человек, который хочет быть прав во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но, по возможности, и за других делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле, за которое берется Треугольник, — это установка на победу, выигрыш, успех! Он часто рискует, бывает нетерпелив и нетерпим, особенно к тем, кто колеблется в принятии решения.

Треугольник очень не любит оказываться неправым и с большим трудом признает свои ошибки. Можно сказать, что Треугольники видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступают по-своему. Однако они весьма успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и, как губка, впитывают полезную информацию.

Треугольники честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря — сделать карьеру (и это не следует считать негативным качеством Треугольников). Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: “А что мне это даст?” И будьте уверены, какое бы решение Треугольник ни принял, в нем обязательно будет заключена выгода (далеко не всегда материальная лично для него самого).

Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом высоком уровне управления. Именно к “высотам” они и стремятся. И помогает им в этом еще одно качество — мастерство “политической интриги”. Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, “за версту” чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут “столкнуть лбами” своих противников. И вот здесь следует обратить внимание, пожалуй, на главное отрицательное качество “треугольной” формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Оно приводит к тому, что Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели, совершенно не считаясь с другими. Этот своеобразный макиавеллизм, конечно, может вызывать страх и основанное на нем уважение со стороны других людей, но отнюдь не их расположение и любовь. Однако... не пугайтесь! Это характерно только для “зарвавшихся” Треугольников, которых никто вовремя не остановил. В сущности, Треугольники очень симпатичные, привлекательные люди (иначе кто бы за ними пошел?), которые заставляют все и всех вращаться вокруг себя и без которых наша жизнь потеряла бы остроту [5].



**Прямоугольник**

Для вас, Прямоугольники, вряд ли будет неожиданностью то, о чем вы сейчас прочтете. Вы и так все про себя знаете!

Дело в том, что Прямоугольник символизирует состояние перехода и изменения. Это как бы временная форма личности, которую могут “носить” остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенных периоды жизни. Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который ведут, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Возможно, кто-то только что пережил изменение профессионального статуса (переход на новую работу, понижение или повышение в должности, что требует адаптации), а кто-то предвидит, предчувствует такие изменения. У кого-то, возможно, произошли перемены в личной жизни. В общем, причины “прямоугольного” состояния могут быть разные, но объединяет их одно — значимость этих изменений именно для этого человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени. Параллельно с этим у него постепенно нарастает внутреннее возбуждение, что не может не отразиться на его поведении.

Наиболее характерные черты Прямоугольников — непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Вы, Прямоугольники, можете сильно меняться изо дня в день и даже в течение одного дня! Это естественно, ибо Прямоугольники имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать в чем-то лучше, ищут новые методы работы, стили жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он примеряет в течение всего периода “одежду” других форм: “треугольную”, “круглую” и т. д. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают и настораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с “человеком без стержня”. И это понятно: никому не хочется попадать в глупое положение! Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее, у Прямоугольников, как и у всех людей, обнаруживаются положительные качества, привлекающие к ним окружающих. Это прежде всего любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и... смелость! Прямоугольники пытаются делать то, чего раньше никогда не делали: задают вопросы, задать которые прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, оборотной стороной этого являются чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать, чем и пользуются не слишком щепетильные в вопросах морали люди. Если Вы действительно носите “прямоугольную” форму, будьте осторожны! И помните, что “прямоугольность” — всего лишь стадия. Она пройдет — и Вы выйдете на новый уровень личностного развития, обогатившись приобретенным на этой стадии опытом [5].

Геометрический круг — это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает эту фигуру в качестве основной формы, искренне заинтересован прежде всего в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга — люди, их благополучие. Круг — самый доброжелательный из всех пяти форм. Чаще всего именно он служит тем “клеем”, который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т. е. стабилизирует группу.

**Круг**

Круги — самые лучшие коммуникаторы среди прочих форм, прежде всего потому, что они — лучшие слушатели (Треугольники тоже хорошие коммуникаторы, но больше слушают себя, чем других). Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживание другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Естественно, люди тянутся к Кругам. Следует также отметить, что Круги великолепно “читают” людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги “болеют” за свой коллектив (или, как теперь говорят, “команду”) и высокопопулярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги в силу их направленности скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать “твердую” позицию и принимать непопулярные решения, которые, однако, могут оказаться эффективными с деловой точки зре-

ния. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно он уступит первым. Примирение с другими — типичная “круговая” черта поведения. Хотя она нравится другим и создает Кругу популярность среди сослуживцев, слишком частые уступки могут привести к утрате Кругом уважения к себе, усилению самообвинительных тенденций.

Во-вторых, Круги не отличаются решительностью. Если им приходится управлять, то они явно предпочитают демократический стиль руководства и стремятся обсудить практически любое решение с большинством и заручиться его поддержкой. Как известно, это далеко не всегда себя оправдывает: можно упустить подходящий момент. Кроме того, Круги слабы в “политических играх” и часто не могут “подать” себя и свою команду должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх более сильные личности, например Треугольники, которым удается ими манипулировать. К счастью, Круги, кажется, не слишком беспокоятся о том, в чьих руках будет власть. Лишь бы все вокруг были довольны и царил мир.

Однако в одном Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости, Круг становится страстным защитником пострадавших. Здесь Круги, когда того желают, могут быть весьма убедительными. В том, что они, как правило, отлично разрешают межличностные проблемы, во многом “виноват” их особый склад мышления.

Круг — это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицируют себя с ней, скорее относятся к “правополушарным” мыслителям. “Правополушарное” мышление — более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем аналитическое. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, как у Квадратов (и Треугольников), а скорее, мозаично, прорывами, с пропуском отдельных звеньев, например: а...д. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой. Просто формализм у них не получает приоритета в решении жизненных проблем. Прежде всего в сфере человеческих отношений они обнаруживают разновидность “правополушарного” мышления, которую А. Харрисон и Р. Брэмсон называют “идеалистическим” стилем мышления. Главные черты этого стиля — ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т. д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Символом идеалистического решения А. Харрисон и Р. Брэмсон считают зонтик: решение, которое объемлет все взгляды и нравится всем, имеющим к нему отношение.

Можно сказать, что Круг — прирожденный психолог. Однако чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, ему не хватает “левополушарных” организационных навыков своих “линейных братьев” — Треугольника и Квадрата [5].

### Зигзаг

Эта фигура символизирует креативность, творческое начало, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если Вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то скорее всего Вы — истинный “правополушарный” мыслитель, но инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят Вас численностью. Между прочим, Квадрат и Треугольник часто вообще не обращают внимания на Ваш знак! Наконец, среди Зигзагов чаще встречаются левши, чем среди остальных форм. А это дополнительное свидетельство в пользу “правополушарности” Зигзага.

Итак, как и Вашему ближайшему родственнику — Кругу, но в еще большей степени, Вам свойственны образность, интуитивность, интегративность, мозаичность мышления. Строгая, последовательная дедукция — это не ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки: от а к я! Поэтому многим линейным, “левополушарным” трудно понять Зигзагов. “Правополушарное” мышление не фиксируется на деталях (цифры и факты нужны для того, чтобы совершить скачок к новой идее), поэтому упрощая в чем-то картину мира, оно позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим у Зигзага чаще всего является синтетический стиль мышления. Лейтмотив этого стиля “Что, если?...” Что, если взять эту идею и вот эту, и объединить их? Что получим в результате? Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что нравится Зигзагам. В отличие от Кругов Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добива-

ются успеха не путем уступок, а наоборот, заостряя конфликт идей и строя новую концепцию, в которой этот конфликт получает свое разрешение, “снимается”. Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительны, “открывая глаза другим” на возможность нового решения. Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутина, шаблон, правила и инструкции, статус-кво или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются.

Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимы разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаг оживает и начинает выполнять свое основное назначение — генерировать новые идеи и методы работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами, с помощью которых вещи делаются сейчас или делались ранее. Ничто так не раздражает Зигзага, как сентенция Квадрата: “Мы всегда это делали так”. Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так же реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность.

Зигзаг — самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая интересная мысль, он готов поведать о ней всему миру! Зигзаги — неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержаны, очень экспрессивны (“режут правду в глаза”), и это наряду с эксцентричностью часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (с утратой новизны теряется и интерес к идее) [5].

## Р Е З Ю М Е

---

Результатом освоения настоящего раздела, таким образом, становится определение:

- познавательных интересов, склонностей, основных мотивов выбора профессии, что формирует определенную профессиональную готовность, являющуюся главным фактором *профессиональной направленности личности*;
- лидерских задатков и наклонностей, коммуникативных и организаторских способностей, волевых качеств и их интегративного показателя — решительности, готовности к риску и направленности личности на достижение успеха или на избежание неудачи, что в целом позволяет судить о наличии и развитости комплекса *способностей к управлению людьми*;
- интереса к выполняемой работе, гармоничности взаимоотношений с коллегами и руководством, уровня притязаний в профессиональной деятельности, соответствия условий и организации труда требованиям личности, умения вести здоровый образ жизни и производительно работать, что является *интегративным показателем удовлетворенности собой и своей работой*;
- некоторых личностных черт различных типов менеджеров, особенностей их профессиональной деятельности и поведения в различных ситуациях взаимодействия, что позволяет определить собственный *тип руководства* и наметить пути его совершенствования.

Таким образом, изучение данного раздела дает возможность еще только выбирающему управленческую деятельность или уже работающему менеджеру определить правильность профессионального выбора, свои способности к руководству людьми, степень удовлетворенности своим социальным положением и разработать конкретные меры по достижению желаемого результата.

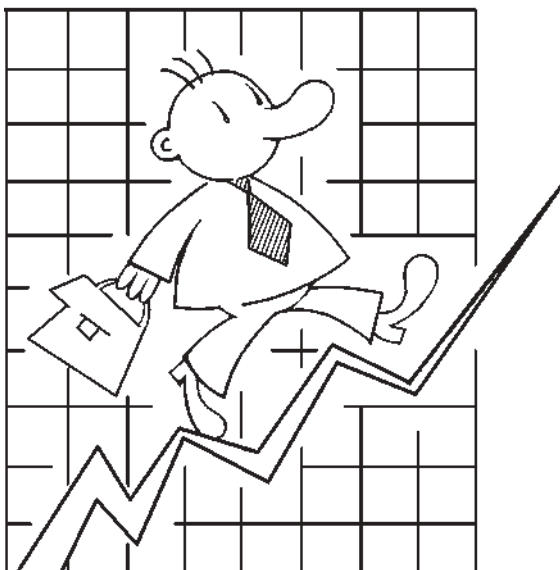
Раздел

# 2

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц.

Г. Селье



**Ц**ель настоящего раздела — определить основные *требования к руководителям* различных рангов и описать наиболее характерные *типы управляющих*; обратить внимание менеджеров на постоянное повышение и ужесточение требований к уровню квалификации современных руководителей; показать особенности и различия в работе и комплексе требуемых лично-деловых качеств *линейных* и *функциональных менеджеров*; предоставить работающим руководителям надежный инструментарий по *анализу управленческих ограничений* и выработке мер по их коррекции; дать практические *рекомендации по планированию и реализации деловой карьеры*, основанные на использовании зарубежного опыта.

Глава

# 7

## Портрет современного менеджера

В последнее десятилетие на Западе возросло значение экономических и инновационных аспектов в деятельности фирм и корпораций, в результате чего повысились **требования к руководителям всех рангов**. Целенаправленное объединение ранее самостоятельных функций, ликвидация избыточных звеньев в управлении, переход от иерархической структуры управления к сетевой и связанная с этим децентрализация, а также передача ряда управленческих функций трудовым коллективам обусловили сокращение численности руководящих работников.

## Менеджеры нового типа

В связи с усилением процесса разделения труда многие работы, прежде выполнявшиеся руководителями, передаются самостоятельным консультационным фирмам. Так, к концу 90-х годов в США безработица среди руководителей достигла 2,6% при 7%-м уровне безработицы среди других категорий работников. Многие фирмы в настоящее время широко используют конкурсный отбор руководителей. При этом особое внимание уделяется квалификации управляющих, их способности в процессе управления учитывать международные аспекты. Менеджеры должны умело руководить трудовым коллективом, наиболее полно использовать творческие способности каждого работника, обеспечивая тем самым гибкое реагирование на требования заказчиков [142].

Ныне в США на руководящие должности в наиболее развитых в технико-экономическом отношении компаниях выдвигаются **менеджеры нового типа**. Основной их особенностью является стремление к наиболее эффективной организации работы подчиненных. В отличие от управляющих 60-х годов, излишне озабоченных проблемами собственной безопасности и благополучия, новые менеджеры стремятся сократить количество направленных на эти цели организационных мероприятий и чаще рискуют. Они не настолько бессердечны, автократичны и зависимы от компании, как “деловые люди” 60-х годов, но вместе с тем все еще стоят особняком и эмоционально малодоступны.

Однако относительно них вызывает беспокойство то обстоятельство, что выполняемая ими работа, совершенствуя интеллектуальные способности, почти ничего не дает для развития их нравственных, душевных качеств.

Проведенные исследования современной американской корпоративной культуры показали, что в ней имеется четыре основных типа менеджеров.

**Первый тип — “мастера”.** Это люди, которые придерживаются традиционной системы ценностей, включая деловую этику и уважение к другим. Окружающие оцениваются ими преимущественно с точки зрения того, насколько творчески те относятся к своим обязанностям. Менеджеры этого типа настолько поглощены предметом собственных творческих изысканий, что порой оказываются не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами.

**Второй тип — “борцы с джунглями”.** Это люди, которые страстно стремятся к власти. Они воспринимают себя и окружающих как живущих в “человеческих джунглях”, где каждый стремится “съесть” другого. Их интеллектуальные и другие психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе они обычно рассматривают как конкурентов или врагов, а подчиненных — как средство в борьбе за власть. Среди них, в свою очередь, выделяются **два подтипа**: “львы” и “лисы”. “Львы” — это победители, которые добились успеха и строят “свою империю”. “Лисы”, устроив свои “гнезда” в корпоративной организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. Благодаря присущей им предприимчивости “лисам” удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы обычно в конце концов рушатся в результате ответных действий тех, кого они в свое время обманули или использовали в корыстных целях.

**Третий тип — “люди компании”.** Они идентифицируют себя с организацией, к которой принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся подчинить себя другим и добиться скорее безопасности, нежели успехов. Будучи же волевыми и достаточно сильными, они стремятся к признанию со стороны окружающих, к повышению степени сплоченности корпорации. Наиболее творческие из них умеют создавать в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако не в состоянии успешно вести дела в условиях сильной конкуренции.



**Четвертый тип — “игроки”.** Они рассматривают деловую жизнь вообще, и свою работу в частности, как своеобразную игру, любят рисковать, но с расчетом, и часто увлекаются новшествами. В отличие от “борцов с джунглями” они стремятся не к созданию собственной “империи”, а к получению удовлетворения от победы как таковой. Главная их забота — приобрести известность в качестве победителей.

Среди современных корпоративных менеджеров наиболее широко представлен именно последний тип. Однако у руководителей, занимающих самые высокие посты, наряду с чертами “игроков” присутствуют и качества “людей компании”. Они ведут игру в основном в интересах компании, идентифицируя себя с ней. Стимулируя интерес к работе у подчиненных, такие менеджеры поощряют тех из них, которые способствуют успехам корпорации, и наказывают тех, кто препятствует им. По мере продвижения вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой возможно сочетание очень разных, порой даже противоположных, черт: стремления к сотрудничеству и конкуренции, лаконичности стиля руководства и нетерпимости к бюрократизму, склонности к риску и трезвому расчету и т. д. Впрочем, все это касается главным образом интеллектуально-волевых, а не эмоционально-имагинативных качеств, т. е. тех черт личности, которые необходимы руководителю для правильного обращения с людьми. Отмечено, что из каждого десяти опрошенных менеджеров, выразивших потребность в помощи со стороны друзей, лишь один сам проявил желание помочь другим [12].

### “Выращивание” управляющих высшего уровня

Сегодня многие промышленные предприятия США испытывают нехватку квалифицированных руководителей высокого уровня. Вместе с тем зачастую перспективные молодые менеджеры быстро продвигаются в начале карьеры, но затем останавливаются в своем развитии. Почему?

На нижних ступенях управления руководителя поощряют прежде всего за способность принимать самостоятельные решения, за независимость и остроту суждений, настойчивость и даже агрессивность при реализации решений. Если за короткий срок молодой менеджер добивается значительных результатов и получает повышение, то он закономерно полагает, что именно эти качества и поощряются руководством. Между тем на более высоких уровнях нужны совершенно иные качества и навыки: умение анализировать и готовность учитывать мнение подчиненных; ориентация на перспективные цели, а не на краткосрочные задачи; способность создать сплоченный коллектив и дать ему стимулы для напряженной работы, а не взваливать всю работу на себя.

За последние годы значительно возрос образовательный уровень работающих, поэтому руководящая должность сама по себе не может гарантировать менеджеру, что его распоряжения будут беспрекословно выполняться. Гарантию может дать только *авторитет*, для формирования которого необходимо время. Ранний перевод молодых руководителей на посты, которые не соответствуют приобретенному авторитету, ставит их в весьма затруднительное положение. Они не могут ненавязчиво влиять на подчиненных и вынуждены либо “давить” на них, либо выполнять большую часть работы самостоятельно. Поэтому если компания хочет выращивать действительно квалифицированных командиров производства, она не должна спешить с выдвижением молодых руководителей на ответственные посты, основываясь на их краткосрочных успехах. Принимать решение о повышении менеджера следует только после приобретения им определенного авторитета, а также специальной подготовки, в процессе которой должны быть проанализированы существенные отличия целей и методов на разных уровнях управления.

**Поведение менеджеров**, по мнению зарубежных экспертов, должно отличаться некоторой агрессивностью, настойчивостью, готовностью к восприятию и передаче информации, рациональностью, навыками групповой работы, тщательностью и точностью, честностью, справедливостью, юмором, стремлением к установлению контактов, способностью правильно реагировать на обоснованные возражения, готовностью к принятию решений, самокритичностью, самоконтролем, уверенностью в манере поведения, тактичностью,

терпимостью, уважением к людям, положительным отношением к соотязательности, ориентированностью на достижение поставленных целей.

С середины 80-х годов новые черты портрета высших управляющих стали формироваться и в *фирмах Японии*, что отразилось на изменении критериев подбора кандидатов на высокие управленческие посты; делаются попытки ввести систему продвижения по служебной лестнице в соответствии с индивидуальными способностями; активизируется деятельность по переподготовке и повышению квалификации. Кроме того, в современный период развития международного сотрудничества и интеграции “интернационализируется” культура менеджмента, что приводит к сближению черт, характеризующих управляющих компаний промышленно развитых стран.

В связи с этим разрабатываются **общие характеристики менеджера будущего**, обосновывается роль профессионального обучения в его формировании. Зарубежные эксперты отмечают, что в перспективе основная задача менеджера будет состоять в интегрировании неопределенности в систему прогнозирования, принятия решений и организационную структуру, что потребует от руководителя “нового профессионализма” способности к адаптации, инновациям и постоянным изменениям. **Наиболее важные характеристики деятельности менеджеров:** умение реалистически оценивать сильные и слабые стороны подчиненных; способность мыслить стратегически; умение вести переговоры с вышестоящими руководителями; обеспечение благоприятного характера взаимоотношений в руководимых коллективах и заинтересованности у подчиненных в качественном выполнении служебных обязанностей [142].

К наиболее значимым человеческим качествам как факторам, которые будут определять успех менеджеров в XXI веке, можно отнести:

Основные факторы успеха

- умение и желание добиваться результатов;
- желание и способность нести ответственность и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность к сотрудничеству;
- умение быстро принимать решения;
- способность предвидеть будущее;
- широкий кругозор;
- чувство ситуации;
- способность увидеть, выделить главное;
- напористость;
- умение управлять своим мнением;
- уважение к другим;
- здоровое тщеславие.



Особое внимание следует обратить на умение и желание менеджеров добиваться результатов, что является одной из главных задач управления. Именно это качество менеджера:

- превращает желания в действия;
- дает возможность чувствовать себя значительным;
- позволяет получать признание окружающих;
- обеспечивает успех и служебный рост;
- создает материальное благополучие;
- вырабатывает активную жизненную позицию;
- вдохновляет на развитие и самосовершенствование;
- приносит удовлетворение и способствует оптимистическому восприятию жизни [66].

**Практика  
эффективного руководства**

Опыт Японии убедительно свидетельствует, что продолжительность периода планирования имеет большое значение как для общих затрат времени на выполнение работ, так и для качества исполнения [66].

Короткий период планирования влечет за собой продолжительное время исполнения и больше ошибок, а более длительный период планирования — короткое время исполнения и меньше ошибок.

**Вывод:** не жалейте времени на планирование своей работы.

Если совершенствуется отдельный человек, то совершенствуется и вся организация; если каждый человек работает эффективно, то эффективна деятельность и всей организации.

Если человек обладает позитивными личными качествами, то качественной становится и продукция предприятия.

Если человек доволен и уравновешен, то внутренние и внешние отношения в коллективе улучшаются.

**Вывод:** если Вы хотите повысить эффективность производства, начинайте с повышения эффективности каждого отдельного работника.

Обратите внимание на свои методы руководства, которые могут иметь следующие характеристики.

Вариант	
I	II
Внимание к достижениям работников	Внимание к действиям работников
Делегирую ответственность	Я отвечаю за все
Принимаю во внимание ситуацию	Действую по схеме
Поощряю индивидуальный подход	Все должны действовать по правилам
Даю подчиненным возможность показать себя	Заинтересован только своей карьерой
Критикую работу	Критикую работника
Риск возможен	Рисковать нельзя
Новое интересно и полезно	Моих знаний достаточно

**Вывод:** если Вы действуете по варианту II — Вы хороший “игрок”, если Вам ближе вариант I — Вы хороший “тренер”, т. е. более эффективный руководитель.

Эффективность руководителя определяется эффективностью его сотрудников. В решении конкретных задач каждый из сотрудников проявляется либо как “победитель”, либо как “неудачник”. Определить это можно по приведенным далее характерным чертам поведения.

“Победитель”	“Неудачник”
Смело берется за решение проблемы	“Ходит” вокруг проблемы, не пытается ее решить
Делает	Обещает
Дружелюбен	Агрессивен
Больше слушает других	Предпочитает говорить сам
Находит в других положительные качества	Концентрирует внимание на недостатках других
Учится у других	Не принимает чужого опыта
Не боится ошибок	Боится ошибок
Концентрируется на возможностях и решениях	Концентрируется на проблемах и помехах

**Вывод:** “неудачник” никогда не сможет стать эффективным работником. Стремитесь к тому, чтобы Ваши сотрудники чаще проявляли себя как “победители”.

В каждом коллективе имеются нерадивые работники, но не всегда удается выделить их среди остальных, так как их нерадивость скрыта определенным типом поведения.

**Лодырь:**

- предпочитает задания без указания сроков исполнения;
- не закончив одного дела, напрашивается на другое;
- стремится доказать, что к решению данного вопроса необходимо привлечь другого работника;
- в рабочее время занимается общественной работой или тем, что не входит в круг его обязанностей.

**Завистник:**

- заметив чью-то ошибку, промолчит, а затем использует ее в подходящий момент;
- всячески демонстрирует, что дело делается лично для руководства, а вообще-то оно ни к чему;
- применяет правило: “Хочешь управлять начальником — подружись с ним”;
- изучает слабости начальника (“В слабостях начальника — сила подчиненного”);
- предпочитает выступать в роли обиженного;
- провоцирует руководителя на грубость.

**Вывод:** постарайтесь избавиться от нерадивых работников — это укрепит Ваш авторитет среди других сотрудников и повысит эффективность работы коллектива.

**Основные факторы эффективного взаимодействия звена “руководитель — подчиненный”:**

**уважение** — подчиненный начинает уважать руководителя с того момента, когда почувствует уважение к себе, исходящее от руководителя. Проявляйте заботу о подчиненном как о личности, и он всегда поможет Вам в трудной ситуации;

**доверие** — подчиненный ожидает Вашей опеки. Дайте понять подчиненным, что они — в числе протезируемых. Доверие возрастает, если Ваши действия способствуют продвижению подчиненных. Доверие исчезает, если Вы поддерживаете рост некомпетентных работников;

**обучение** — эффективность руководителя во многом зависит от того, чему у него можно научиться. Поэтому нужно превосходить подчиненных, уметь выступать в роли учителя.

*Формула эффективного взаимодействия:*

**уважение + доверие + обучение = эффективный сотрудник**

На управленческих должностях многих организаций все еще встречаются откровенно слабые руководители, выявить которых поможет следующий перечень характерных признаков.

**Признаки слабого руководителя:**

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, поскольку не способен их предугадать.
2. Убежден, что знает дело и умеет делать его лучше всех, поэтому все старается сделать сам.
3. Принимает посетителей, в одной руке держа телефонную трубку, а другой подписывая документ, и в то же время консультирует работника.

4. Его письменный стол всегда загружен бумагами, причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие просто не нужны.
5. Работает даже по ночам.
6. Всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги (с работы домой и обратно).
7. Никогда ничего не решает до конца; бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику.
8. Старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое.
9. Фамильярен с подчиненными. Старается приобрести репутацию “хорошего парня”.
10. Готов к любому компромиссу, ищет “козлов отпущения”.
11. Работает по принципу “открытых дверей”, к нему в кабинет может войти любой и когда захочет.

**Вывод:** если хотите быть сильным (эффективным) руководителем, избегайте характеристик слабого.

Эффективный руководитель — это и тот, кто умеет правильно одеваться и соответствующим образом “оформлять” свой внешний облик. Прислушайтесь к следующим советам.

Если хотите произвести хорошее впечатление

**Носите** однотонные костюмы, например:

- серый с бледно-голубой рубашкой и темно-бордовым галстуком;
- бежевый костюм с голубой рубашкой;
- темно-синий костюм с рубашкой бледного тона.

**Не носите:**

- ничего кричащего;
- ничего зеленого;
- черных костюмов с белой рубашкой;
- рубашку темнее, чем костюм, и галстук светлее, чем рубашка;
- красных рубашек.

**Помните:**

- плохо сочетаются в разных элементах одежды одинаковые рисунки;
- для выступлений надевайте темно-синий или темно-серый костюм, белую рубашку и галстук, сочетающийся с цветом костюма;
- если не знаете, что надеть в конкретной ситуации, лучше одеться консервативно;
- носите дорогие галстуки;
- одевайтесь в том же стиле, что и люди, с которыми Вы должны встретиться [66].



**Вывод:** если хотите быть **эффективным руководителем** — овладейте искусством “оформления” внешнего облика.

## Подготовка управляющих и повышение их квалификации

В последнее время требования к уровню квалификации западных руководителей все более ужесточаются. Реорганизация структур и сокращение их размеров в последние годы вынуждают менеджеров высшего уровня увеличивать интенсивность труда в 1,5—2 раза. По данным консультирующих фирм, многие менеджеры не выдерживают такой нагрузки, стаж их работы в одной компании сократился (как никогда ранее) до 9 лет. Компании возлагают на менеджеров повышенную ответственность, и они “горят на работе” из-за постоянного риска. Кроме того, от них требуется разносторонний опыт, чтобы в случае необходимости была возможность замены. В связи с этим следует информировать вновь поступающих на работу об ужесточении условий и повышении требований к руководителям, а также к уровню их квалификации [142].

По мнению многих западных специалистов, недостаточный на сегодняшний день уровень подготовки менеджеров в значительной степени сказывается на уровне развития экономики. В связи с этим правительства США, Японии, Германии, Франции и других промышленно развитых стран отводят большую роль совершенствованию системы подготовки менеджеров в программах повышения конкурентоспособности фирм и предприятий. Так, в США степень магистра в области менеджмента ежегодно получают около 70 тыс. человек, а более 200 тыс. человек получают диплом специалиста по менеджменту. Система подготовки менеджеров в США привлекает большое количество кандидатов и обеспечивает хорошую работу после успешного завершения учебы. Однако, по мнению экспертов, в условиях растущей нестабильности и жесткой конкуренции необходимо принципиально изменить систему профессионального обучения и повышения квалификации менеджеров всех уровней управления.

Вследствие быстрой смены концепций научно-технического прогресса существенно изменяется роль мастеров, начальников производств и других управляющих низшего звена. Менеджеры высшего уровня ждут от них не только конкретизации технических проблем и поисков вариантов их решения, но и оперативного разрешения вопросов управления персоналом, достижения взаимопонимания с работниками и их высокой мотивации, обеспечения высокой производительности труда и высокого качества продукции. Все это существенно расширяет сферу деятельности низшего управленческого персонала, который в условиях ужесточения конкуренции играет ключевую роль в снижении себестоимости и увеличении объемов выпуска высококачественной продукции. Отмечаются возрастание роли творческой стороны работы этой категории персонала, ослабление контроля за действиями квалифицированных специалистов, повышение значимости неформальных рабочих отношений, взаимопомощи и повышения квалификации в диагностике и разрешении проблем.

Западные эксперты отмечают, что программы школ бизнеса сегодня ориентированы на подготовку традиционных менеджеров, но уже в ближайшее время возрастет спрос на предпринимателей. Для удовлетворения этого спроса недостаточно корректировать учебные планы, необходимо коренным образом изменить соотношения обучения и практической работы в области предпринимательства, а также принципиально изменить организацию послевузовской подготовки в сфере менеджмента и бизнеса [142].

### Обновление концепции профессионального обучения менеджеров

Указанные ранее и другие проблемы, вставшие сегодня на пути развития современного менеджмента, выдвигают задачу коренного обновления концепции профессиональной подготовки и непрерывного повышения квалификации управляющих всех уровней. В этой связи представляют интерес результаты двух исследований, проведенных в Великобритании с целью изучения важнейших направлений подготовки и повышения квалификации **менеджеров будущего**. Отмечается, что сейчас в Великобритании менеджерам, имеющим некоторый опыт работы, дополнительные знания, умения и навыки дают университеты, политехнические вузы и колледжи высшей ступени с последипломными курсами. Кроме того, в стране действуют частные коммерческие курсы менеджеров, консультанты по менеджменту, также организующие различные курсы, семинары и конференции. Помимо этого функционируют специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при профессиональных (технических, гуманитарных) вузах. На основании письменного опроса лиц, занятых подготовкой менеджеров, а также представителей указанных учебных заведений проведено обобщение и выявлены основные тенденции последипломного образования менеджеров, имеющих опыт управленческой работы.

Из множества действующих в Великобритании курсов с контингентом 130 тыс. слушателей в неделю ведущую роль играют академические, которые обеспечены профессорско-преподавательским составом не менее 35 тыс. человек. Второе место по значимости занимает сектор частных центров тренинга менеджмента (30% всего контингента) со специализированными курсами (42% общего количества таких курсов). Среди методов обучения перспективными признаны моделирование, ролевые игры, семинары-конференции и другие, в то время как традиционные лекции и дискуссии занимают все меньше места в учебных курсах. В будущем менеджерам придется больше внимания уделять оценке внешних воздействий на организацию, интегрировать основную деятельность с побочными влияниями, не зависящими от формального положения сотрудников, усиливать свою лидирующую роль во всех аспектах и на всех уровнях

функционирования организации, уметь вдохновить работников и мобилизовать их энергию на решение общих задач.

Исходя из этих требований рассмотрены **три концепции подготовки и повышения квалификации менеджеров. Фрагментарный подход**, не требующий инвестиций, не связанный с целями конкретных организаций, дающий базовую подготовку в центрах тренинга, признается неперспективным. Более перспективным считается так называемый **формализованный подход**, при котором подготовка и повышение квалификации рассматриваются как часть карьеры менеджера исходя из ресурсных потребностей фирмы и личных устремлений управляющего. Базовые знания дополняются спецкурсами по развитию отдельных умений и навыков, развиваемых с помощью преподавателей-“тренеров” и линейных (непосредственных) руководителей обучаемых. Самым перспективным признается **целевой подход**, предусматривающий непрерывное обучение менеджеров для обеспечения решения задач бизнеса в условиях конкуренции. Здесь подготовка и повышение квалификации тесно связаны со стратегией организации и индивидуальными целями обучаемого, которые реализуются с помощью курсов по выбору, жестко увязанных с характером выполняемой работы. При таком подходе отсутствует набор директив со стороны линейных руководителей, которые несут ответственность за профессиональную учебу и проявляют терпимость к обучаемым [142].

В последние годы, следуя примеру крупных английских и американских компаний, ряд наиболее известных французских фирм создали так называемые **университеты предприятий**. Их появление обусловлено процессом совершенствования и обновления форм и методов управления в промышленности. Университеты наряду с повышением уровня профессиональных знаний (эту задачу решают действующие в фирмах центры подготовки кадров) призваны предоставить менеджерам и специалистам средства и возможности интеграции полученных знаний с новыми задачами и ролью, которую они будут играть в условиях технических и технологических изменений.

### Университеты предприятий

Новые системы управления нуждаются в кадрах, способных организовать работу трудовых коллективов, осуществлять свою деятельность в рамках гибких и мобильных организационных структур, с меньшим количеством иерархических звеньев. Предприятия сегодня испытывают бóльшую потребность в умах, талантах и инициативе, нежели в рабочих руках, поскольку чисто механические функции сейчас в основном выполняют роботы. Дирекции крупных компаний большое значение придают накоплению, распространению и обогащению передового опыта, знаний и инноваций внутри собственных предприятий.

Отличие университетов от центров подготовки состоит в том, что организация их деятельности отвечает традициям широкого университетского образования, направленного прежде всего на воспитание человека, а не на обучение его узкой специальности. С этой точки зрения французские университеты предприятий сходны с частными американскими университетами (например, с Университетом Д. Кеннеди в Сан-Франциско).

В известной степени можно говорить о стратегическом предназначении университетов, поскольку, создавая их, генеральные дирекции предусматривают разработку планов дальнейшего развития собственных компаний. Генеральные директора и их представители активно участвуют в непосредственной подготовке программ университетов, во встречах со стажерами и в дискуссиях. Директор университета непосредственно подчинен генеральной дирекции или совету директоров компании в отличие от директора центра подготовки кадров, который подотчетен руководителю кадровой службы.

Внимание, которое уделяют руководители компаний созданию и деятельности университетов, объясняется также тем, что эффективность деятельности предприятий, планируемая на предстоящий период, обеспечивается не только за счет использования новейших технологий, технического оснащения, финансовой стабильности, коммерческого динамизма, но и благодаря высоким профессиональным, интеллектуальным и нравственным качествам работников. Университеты предприятий ориентированы прежде всего на человека. Это капиталовложения нематериального характера, рентабельность которых трудно рассчитать. Однако с уверенностью можно сказать, что их деятельность помогла многим компаниям достичь больших и стабильных успехов [142].

**Программы обучения в университетах предприятий преследуют такие цели:**

- **Подготовка кадров к намечаемым или осуществляемым изменениям.** Большинство предприятий, достигших более или менее крупных размеров, сталкиваются с проблемой перехода от жестких и замкнутых структур к более гибким, позволяющим быстро реагировать на изменения, происходящие на конкурирующих рынках. Для этого необходимо повысить эффективность работы кадров, найти собственные пути перехода с учетом истории и опыта развития предприятия, его культуры, профиля, личностных качеств руководителей. Программы предусматривают обучение руководителей новым формам поведения (умению слушать и понимать людей, оказывать им помощь, обучать их), необходимым для преодоления негативного отношения персонала к предстоящим нововведениям.
- **Подготовка руководителей к будущим функциям.** С введением новых форм управления (например, с сокращением иерархических уровней) изменяется роль руководителей, что требует овладения ими новыми знаниями или умением действовать в условиях новых отношений. Необходимо совершенствовать навыки передачи знаний, руководства коллективом, делегирования ответственности, принятия решений в непредвиденных ситуациях, согласования противоречивых требований, преодоления стрессов, умения утвердить себя как лидера и др. В некоторых университетах предприятий существуют специальные программы тренинга, направленные на развитие личностных качеств, включая методы медитации, способствующие сохранению присутствия духа и трезвого мышления в стрессовых ситуациях. Большое внимание уделяется обучению способам поддержания хорошей физической формы.
- **Развитие способностей и потенциальных возможностей обучаемых.** Это позволит им овладеть в предстоящий период более сложными и глобальными функциями. Например, в некоторых университетах проводятся семинары для молодых инженеров с трехлетним стажем работы, в цели которых входит показ открывающихся перед ними возможностей изменения карьеры в рамках компании.

Таким образом, при разработке программ обучения с участием дирекций компаний намечаются приоритетные задачи (ориентация на передовую практику и изменения во внешней среде, закрепление ценностей или методов, присущих данной компании) и определяется контингент обучающихся. Программы предназначены в первую очередь для молодых инженеров и руководителей, которые в ближайшем будущем должны приступить к новым обязанностям, требующим высокого уровня компетентности, творческих способностей, инициативы. Из данного резерва кадров предприятие будет формировать свой руководящий состав.

Несмотря на то что университет в значительной степени интегрирован с предприятием, он имеет собственное лицо и обладает определенными автономными правами. Юридически он представляет собой филиал, продающий свои услуги различным предприятиям и фирмам, которые входят в компанию или объединение. Директор филиала подотчетен в своих действиях комитету генеральной дирекции компании; его непосредственным помощником является комитет по управлению или педагогический совет, состоящий из руководителей подразделений и внешних экспертов.

В целом можно сделать вывод о том, что университеты предприятий символизируют успех компании и демонстрируют те методы, которые будут использованы ею в будущей деятельности. Культура предприятия, его ценности помогают стажеру проникнуться духом предприятия. Не случайно во многих университетах тщательно разработаны процедуры приема обучающихся.

Преимущество университетов перед центрами подготовки кадров выражается:

- в предпочтении целей воспитания личности целям обучения профессиональным знаниям;
- в поощрении свободного мышления;
- в более высоком уровне подготовки;
- в сочетании преподавательской и научно-исследовательской деятельности [142].



Итак, в современных условиях на фоне резких перемен, происходящих в сфере производства и окружающей среде, с особой остротой встает вопрос рационального управления человеческими ресурсами, прежде всего кадрами руководителей. И если раньше основная роль в экономике отводилась развитию важнейших отраслей промышленности и формированию структуры рынка, а в настоящее время — развитию сферы обслуживания и информации, то в будущем главную роль будут играть **кадры**. В связи с этим сформулированы основные проблемы и направления в работе с кадрами:

- воспитание кадров управления новой формации, подготовка их в соответствии с требованиями научно-технического прогресса;
- оживление производства и повышение активности кадров, занятых в основных традиционных отраслях промышленности;
- преодоление консерватизма и воспитание кадров для новых отраслей промышленности;
- решение проблем избытка кадров при одновременной нехватке квалифицированного персонала для работы в новых условиях;
- решение вопросов рационального перемещения кадров.

Таким образом, тенденции развития мировой экономической конъюнктуры требуют от менеджеров новых подходов к работе, которые могут быть сформированы и развиты только на основе непрерывного обучения, самовоспитания, умения объективно оценивать сильные и слабые стороны своей личности и деятельности [142].

## Линейные и функциональные менеджеры

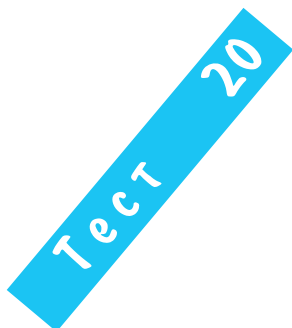
К **линейным менеджерам** относятся руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производственного процесса (директора предприятий, организаций, начальники производств, цехов, участков, мастера и т. п.). К **функциональным менеджерам** относятся

специалисты, самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (главные специалисты, начальники отделов, бюро, руководители секторов, групп и т. п.).

Говоря о руководителях, необходимо различать уровни иерархии, где функции управления специфичны [70]. Так, *высшее звено* в большей степени определяет общее движение социотехнической системы, ее изменчивость и направления развития; *среднее* создает жизнеспособную структуру, функционирующую в единстве относительной устойчивости и изменчивости элементов и связей; *низовое звено* обеспечивает постоянство и воспроизводимость определенно заданных параметров элементов системы, их устойчивость.

В деятельности функциональных и линейных менеджеров любого уровня есть специфические особенности. *Функциональный руководитель* действует в условиях жесткой нормативно регулируемой деятельности. В качестве регуляторов могут служить должностные лица и технологические нормативы деятельности, а также специальные знания, необходимые для их реализации. *Линейный руководитель* из-за отсутствия полного стандартного перечня задач в своей деятельности использует личностные качества как основное средство. Иными словами, функциональный менеджер работает, как правило, в рамках технологического типа деятельности, а линейный чаще действует в нестандартных ситуациях. Целевая установка в профессиональной деятельности также различается: если линейный руководитель изменяет организационные ситуации, то функциональный закрепляет имеющиеся нормативные характеристики любого типа деятельности [70]. Имеет особенности и *карьера* этих двух типов менеджеров. Отмечено, что движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер — начальник участка — начальник цеха — директор предприятия) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (инженер —

руководитель группы — начальник отдела — главный специалист) — более осторожных руководителей, но при этом знающих, высококвалифицированных специалистов.



Для того чтобы определить, какой Вы руководитель, ниже предлагается тест, содержащий 14 вопросов.

### Проверьте, какой Вы руководитель\*

Ответьте “Да” или “Нет” на следующие вопросы.

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы (в основном, безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Считаете ли Вы, что при возможности чаще бывать на объектах эффективность Вашего руководства значительно повысится?
14. Предоставляете ли Вы подчиненным сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество набранных Вами баллов по следующему ключу.

#### Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
“Да”	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
“Нет”	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	2

\* Приводится по: Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю // Психология управленческой деятельности. — Л., 1986.

## Результаты

Максимально возможное количество баллов — 20.

**От 0 до 5.** По складу Вы больше *специалист*, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, ведущий или главный специалист, то не надо колебаться.

**От 6 до 10.** Нельзя сказать, что Вы сильный *линейный руководитель*, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым вопросам и вопросам перспективного планирования, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создавать и упрочивать традиции в коллективе.

**От 11 до 15.** Вы относитесь к типу *руководителя-организатора*, умеете сконцентрировать силы на решении наиболее важных проблем, к которым причисляете эффективный подбор и расстановку кадров, разработку и согласование оптимального (реально выполнимого) плана, материально-техническое снабжение. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, умеете отделить главное от второстепенного и во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте их исполнение.

**От 16 до 20.** Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в “текучке”. Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, *ориентированы на деловую карьеру*. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Иерархия уровней роста руководителя предполагает преобразование качественных показателей в структуре профессиональной компетенции и даже мировоззрения менеджера. Ф. Дж. Роджерс, вице-президент компании IBM и автор популярной книги “IBM. Взгляд изнутри: человек — фирма — маркетинг”, признается: “Возглавляя все операции IBM по сбыту компьютеров в США (а это линейная должность), я не приветствовал вмешательства в мои дела со стороны функциональных руководителей компании... Присоединившись к числу функциональных руководителей, я начал думать, что линейные подразделения не могут обойтись без моего участия и без моих указаний. Вы, вероятно, решите, что я противоречу сам себе, а вся эта история покажется вам довольно смешной, но это не так. На самом деле перемена моих взглядов стала результатом практикуемой в IBM ротации ведущих специалистов между линейными и функциональными подразделениями, осуществляемой именно с целью дать им почувствовать важность обоих направлений” [100].

Постоянная ротация кадров между линейными и функциональными подразделениями помимо расширения управленческого опыта и роста деловой квалификации способствует развитию понимания руководителями единства цели и деятельности всей организации. На практике, однако, бывает трудно осуществить планомерный переход через все линейные и функциональные линии. В большинстве случаев для этого требуются особые знания и опыт. Поэтому, во-первых, многие компании заботятся о том, чтобы облегчить переход (осуществляя специальную контактную подготовку, ориентированную на специфику должности, прикрепление наставника); во-вторых, ротация проводится заблаговременно, включая все звенья управления; в-третьих, осуществляется подбор управленческих должностей, наиболее полезных с точки зрения быстрого приобретения необходимого опыта. При этом часть перемещений должна представлять собой продвижение, часть — чисто горизонтальное движение, а некоторые — смешанное [70].

Профессиональный и социальный опыт менеджеров имеет определяющее значение для их эффективной деятельности. Известно, однако, что опыт может быть широким, а может быть повторяющимся. *Широким опытом* обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях, а *повторяющимся* — управленцы, длительное время занимающие одну и ту же должность. Такими руководителями решения принимаются осторожнее, у них отмечается тенденция к консерватизму. В то же

время анализ профессионального пути директоров предприятий показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли 8—10 должностных ступеней, а среднее время пребывания на каждой из них не превышало 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за рамки периода максимальной эффективности и достигали высокой должности в расцвете физических сил и творческих возможностей [107]. И еще пример: наиболее высокие темпы роста производительности труда и прироста объемов производства отмечаются в тех цехах, где руководители занимают свои должности в течение трех, максимум — четырех лет. Исследования показали, что по истечении определенного срока пребывания в должности (как правило, после 5—7 лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и сами являются их источником [123].

Критическими периодами работы на руководящей должности среднего звена управления являются следующие: вхождение в должность (первые полгода работы); переход к стадии оптимальной продуктивности (2,5—3 года); появление некоторых признаков ее снижения (через 6—7 лет работы). Для того чтобы избежать застоя в управленческой деятельности, линейной или функциональной однобокости, задержки квалификационного роста, предлагается *ротация управленческих кадров* — освоение ими различных сфер функциональной деятельности, специфики различных видов продукции, рынков, технологии и других аспектов управления современными социотехническими системами [111, 123].

## Глава 8 Анализ управленческих ограничений

Фактор, определяющий эффективность производства через потенциал социотехнической системы, т. е. организации в целом, рабочей группы или одного менеджера, авторы популярной книги “Раскрепощенный

менеджер”, консультанты по управлению Майк Вудкок и Дейв Френсис, называют **ограничением** [24]. Опыт управленческой деятельности и многочисленные исследования показывают, что выдвинутая ими концепция ограничений чрезвычайно полезна и содержательна.

Все менеджеры имеют большие возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но существуют субъективные причины, часть из которых совершенно очевидна, а часть теряется в “туманном” прошлом, и находятся они в области “недоразвитых” способностей. Последние и обозначаются авторами концепции как ограничения. Данная теория в качестве быстрее и наиболее рационального способа осуществления ускоренного саморазвития предлагает изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Прежде всего следует сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации личностных возможностей. Специалисты



считают, что таким образом можно обеспечить быстрый прогресс, и это позволит поверить в реальность перемен в самом себе. Большинство менеджеров достаточно проникательны и имеют определенное представление о том, что им нужно для роста и совершенствования, но у них зачастую отсутствует система для точной оценки своих потребностей и возможностей, средств для их реализации. Концепция ограничений содержит ясный и всесторонний анализ имеющихся способностей и поиска реальных путей развития личностных и деловых качеств менеджеров [24].

## Одиннадцать потенциальных ограничений

### 1. Неумение управлять собой

Работа управляющего трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, т. е. так, чтобы постоянно поддерживать свой уровень производительности. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Руководители, которые не умеют правильно “разряжаться”, не используют рационально свое время, энергию и навыки, неспособны справиться с возникающими в их жизни стрессами, ограничены неспособностью управлять собой.

### 2. Размытые личные ценности

Менеджерам приходится ежедневно принимать решения, основанные на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно четко определены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые вследствие этого могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы или которые в них непостоянны, либо те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.

### 3. Нечеткие личные цели

Менеджеры, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы, влияют на ход своей деловой и личной жизни. Однако менеджер может быть неспособен определять цели или стремиться к недостижимым либо нежелательным целям — часто к таким, которые несовместимы с требованиями времени. Как правило, недооцениваются альтернативные варианты и упускаются важные возможности, а на решение незначительных, второстепенных вопросов уходит все время и силы. Менеджеры такого типа обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.

### 4. Остановленное саморазвитие

Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и оставаться неразвитыми. Их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

### 5. Недостаточность навыка решения проблем

Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных результатов. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и

контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решения проблем.

#### **6. Недостаток творческого подхода**

Часто у менеджеров недостаточно развиты умение творчески подходить к решению проблем и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других работать творчески и использовать новые подходы в работе. Менеджеры такого типа зачастую незнакомы с методами повышения креативности или же считают их несерьезными и поверхностными. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или, несмотря на трудности, сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

#### **7. Неумение влиять на людей**

Руководителям необходимо постоянно воздействовать на тех, кто им прямо не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемую поддержку и участие, вследствие чего не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

#### **8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда**

До тех пор, пока менеджеры серьезно не оценят эффективность собственных методов управления, им не добиться высокой отдачи от подчиненных. Руководителям, не способным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; не могут заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы они проявили свою индивидуальность. Особенно трудно таким руководителям давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

#### **9. Слабые навыки руководства**

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуются специальные навыки, которые, собственно, и определяют способность руководить. Нерациональное расходование рабочего времени и неэффективность методов управления приводят к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. В таких случаях роли обычно определены нечетко, организация работы нерентабельна, а взаимоотношения плохие. Мало кто признает вклад и авторитет руководителя, моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

#### **10. Неумение обучать**

Почти каждый руководитель время от времени играет роль наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести производственные показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает. Люди работают, зачастую не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации носят формальный характер. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

#### **11. Низкая способность формировать коллектив**

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не

удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Авторы концепции управленческих ограничений утверждают, что когда не создается благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, менеджера ограничивает слабое умение формировать коллектив [24].

## Оценка своих личных ограничений

При наличии такой большой группы ограничений будет естественным и логичным попытаться выявить их у себя. Для этого можно использовать специальный тест.

Несмотря на последовательность и логичность предложенного теста, его результаты будут отражать все же Ваши субъективные взгляды и поэтому скорее помогут выполнить самооценку, чем станут мерой научного анализа.

Тест 21

### Анализ своих ограничений (“Вы сами”)

Подготовьте копию бланка для ответов и воспользуйтесь им для записи Ваших ответов на утверждения теста. Ниже Вы найдете 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут либо быть, либо отсутствовать у Вас как руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в бланке для ответов, если Вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к Вам. Последовательно проработайте весь опросник. Если какое-то утверждение вызывает у Вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Фиксируя результаты анализа утверждений, будьте максимально искренними.

Инструкция

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, присущими моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я прилагаю значительные усилия для своего развития.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, проверяя их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других дать оценку моим основным подходам к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в “натаскивание” и развитие подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.

23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели своей работы.
28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, поскольку заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается устанавливать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени анализу и оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я рационально распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. По мере возможности я стараюсь объективно оценивать свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к освоению нового опыта.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы охарактеризовал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все от них зависящее для организации (фирмы, предприятия).
43. Я регулярно провожу оценку работы подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа способствует достижению удовлетворенности от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что может заинтересовать людей и быть стимулом в работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться в работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я, в общем, способен оказывать влияние на окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами.
70. Я часто размышляю о том, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.



71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие новаторские способности.
73. Мое участие в собраниях обычно плодотворно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко возникают большие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я, в целом, чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я понимаю значение моего саморазвития и его влияние на мои убеждения и взгляды.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя на совещаниях по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю значительные усилия в определение ролей и задач подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья знают, что я забочусь о своем благосостоянии.
90. Я готов обсудить с сотрудниками свои взгляды и убеждения.
91. Я обсуждаю с сотрудниками свои перспективные планы.
92. “Открытый и легко приспосабливающийся” — это верное описание моего характера.
93. Я придерживаюсь, в целом, последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределять работу между сотрудниками.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь повысить качество работы подчиненных.
100. Я умею справляться с эмоциональными проблемами.
101. Я обычно сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нестандартное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моей жизненной позиции.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы в коллективе кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что сообща можно достичь большего, чем порознь.

В приведенном далее бланке для ответов 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если Вы считаете, что утверждение в целом верно, зачеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

*Бланк для ответов*



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	
Сумма											
Ранг											

Заполните строку “Сумма” бланка для ответов, подсуммировав количество перечеркнутых клеток в каждой графе от А до К. Затем заполните строку “Ранг”, присваивая наибольшему результату предыдущей строки “сумма” ранг 1, второму по величине графы А — ранг 2 и т. д. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните графу “Ранг” в таблице результатов, записав в нее результаты строки “Ранг” из бланка для ответов. Далее заполните графу “Обратный ранг”, присваивая наименьшему результату ранг 1, и т. д. Наивысший результат получит ранг 11.

*Таблица результатов*

Ваш результат по графе	Сильная сторона	Ранг	Обратный ранг	Ограничение
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаток навыков решения проблем
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Слабые навыки руководства
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Заполните таблицу итогов. В графе “Мои сильные стороны” содержатся области, в которых Вы почти не испытываете трудностей, а в графе “Мои ограничения” — области, требующие первоочередного развития.

Таблица итогов

Впишите номера 1, 2, 3 из графы “Ранг”	Впишите номера 1, 2, 3 из графы “Обратный ранг”
Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Краткие определения ограничений

1. *Неумение управлять собой*: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни.
2. *Размытость личных ценностей*: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. *Смутные личные цели*: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. *Остановленное саморазвитие*: отсутствие настроенности на новые ситуации и возможности и их восприимчивости.
5. *Недостаточность навыков решения проблем*: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. *Недостаток творческого подхода*: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. *Неумение влиять на людей*: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. *Слабые навыки руководства*: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. *Неумение обучать*: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
11. *Низкая способность формировать коллектив*: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов [24].

Ограничения в работе

Закончив выполнение теста “Анализ своих ограничений” (“Вы сами”), Вы получите результаты личного анализа своих сильных и слабых сторон как руководителя. Разумеется, любая самопроверка субъективна и, возможно, предвзята. И по результатам теста не всегда можно объективно судить, сказываются ли Ваши личные ограничения на рабочих показателях. Для этого Вам предлагаются два дополнительных теста, призванных углубить и уточнить полученные ранее результаты.

Первый из дополнительных тестов — тест на ограничения “Работа” — позволяет оценить, какие конкретно требования предъявляет к Вам Ваша работа. Хотя для любой управленческой работы требуются некоторые сходные навыки, каждая конкретная должность требует некоторого уникального сочетания умений и способностей от того, кто ее занимает, и поэтому

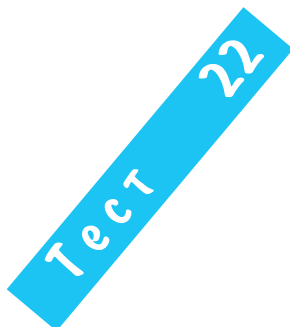
важно, чтобы именно Ваши умения и способности отвечали этим требованиям. Тест “Работа” дает возможность проанализировать, насколько Ваша квалификация соответствует специфическим требованиям к Вашей должности и, как следствие, выявить те навыки, которые требуют дальнейшего развития.

Закончив выполнение теста “Работа”, Вы можете немедленно, путем арифметического подсчета, сопоставить свой личный анализ по итогам теста “Вы сами” с конкретными требованиями к Вашей нынешней должности по результатам теста “Работа”. В этом заключается главная особенность подхода авторов к ограничениям, и если нынешняя должность требует от Вас качеств, которыми Вы не обладаете, то Вы получите ориентир, в каком направлении продолжать развитие.

Второй дополнительный тест — тест “Другие” — предложите выполнить другим людям — коллегам, сотрудникам, и, таким образом, Вы получите более объективную информацию о Ваших деловых качествах. Этот тест дает возможность собрать мнения коллег о Вашей компетентности как руководителя с помощью тех же критериев (наличия ограничений), по которым Вы оценивали себя сами. Наилучший эффект достигается тогда, когда выполнить тест предлагают нескольким сотрудникам, которые хорошо знакомы с Вашим стилем управления, а Вы затем сравниваете полученные результаты с итогами теста “Вы сами”.

И тест “Вы сами”, и тест “Другие” характеризуют Ваши данные как руководителя, однако эти два массива информации часто противоречат друг другу. И это не удивительно — ведь оба теста напоминают две моментальные фотографии, сделанные с разных точек. Расхождения между результатами двух тестов дают пищу для плодотворной дискуссии, анализа, дальнейшей учебы и самосовершенствования.

Завершается работа сравнением данных, полученных из различных анкет об ограничениях. Сгруппируйте все эти результаты таким образом, чтобы получилось как можно более всестороннее и объективное заключение о Ваших нынешних потребностях в личном развитии [24].



### Анализ своих ограничений (“Работа”)

Тест включает опросник из одиннадцати частей и резюме. Ценность результатов зависит от того, насколько правдиво Вы отвечаете на утверждения, а также от точности в определении требований, предъявляемых к Вашей работе. Оцените каждое утверждение по шкале “Совершенно верно”, “Относительно верно”, “Неверно” применительно к Вашей нынешней работе. Закончив каждую часть, подсчитайте результаты и только затем двигайтесь дальше. За каждый ответ “Совершенно верно” начисляется два очка, “Относительно верно” — одно очко. За ответ “Неверно” очки не начисляются. После завершения теста прочитайте пояснение к таблице результатов.

Инструкция

№ п/п	Утверждение	Вариант ответа		
		“Совершенно верно”	“Относительно верно”	“Неверно”
<b>Часть I</b>				
1	Мне довольно много приходится работать в одиночку	2	1	0
2	Мне приходится работать в спешке	2	1	0
3	Иногда мне приходится принимать непопулярные решения	2	1	0
4	Я очень благоразумный человек	2	1	0
5	Работа часто мешает моей личной (семейной) жизни	2	1	0
6	Мне приходится работать в сверхурочное время	2	1	0
7	Работа требует от меня, чтобы я либо питался вне дома, либо устраивал приемы	2	1	0
8	Мне приходится принимать важные решения без консультации с кем-либо	2	1	0

9	Мне часто приходится путешествовать или проводить много времени вне дома	2	1	0
10	Работа требует от меня значительных эмоциональных затрат	2	1	0
Общий итог по части I				
<b>Часть II</b>				
1	В принципиальных вопросах я должен занимать четкую позицию	2	1	0
2	Я ни от кого не скрываю своей жизненной философии	2	1	0
3	Мне часто приходится высказывать личное мнение	2	1	0
4	Я должен твердо стоять на принципиальных позициях	2	1	0
5	Я принимаю решения, касающиеся человеческих ценностей	2	1	0
6	Мои ценностные установки часто ставятся под сомнение	2	1	0
7	Я должен казаться другим людям справедливым	2	1	0
8	Я влияю на принятие ключевых, стратегических решений	2	1	0
9	Я вынужден улаживать принципиальные вопросы	2	1	0
10	Мне приходится давать советы и консультировать других людей по личным вопросам	2	1	0
Общий итог по части II				
<b>Часть III</b>				
1	Я ставлю задачи вместе с другими сотрудниками	2	1	0
2	Я не считаю, что моя работа приносит мне удовлетворение	2	1	0
3	Работа часто мешает моей личной жизни	2	1	0
4	У меня не часто появляется возможность увязывать на работе свои проблемы с проблемами других	2	1	0
5	Работа часто поглощает часть моей личной жизни	2	1	0
6	Работа не обеспечивает мне возможностей для личных достижений	2	1	0
7	Мне приходится оценивать результаты работы других	2	1	0
8	Мне нужно более ясно и четко ставить задачи другим	2	1	0
9	Я участвую в перспективном планировании	2	1	0
10	Работа часто приходит в противоречие с моими амбициями	2	1	0
Общий итог по части III				
<b>Часть IV</b>				
1	Работа требует, чтобы я постоянно осваивал новые навыки и умения	2	1	0
2	Я ожидаю, что либо статус моей работы возрастет, либо я перейду на другую работу с более широкими перспективами	2	1	0
3	В будущем работа значительно повысит уровень требований ко мне	2	1	0
4	Скорее всего, моя работа значительно изменится в ближайшие годы	2	1	0
5	Вероятно, меня ожидают технологические нововведения	2	1	0

Раздел 2

6	Моя работа не оставляет меня равнодушным	2	1	0
7	Очевидно, работа требует от меня большей продуктивности	2	1	0
8	Я должен развивать отношения доверия с окружающими	2	1	0
9	Я должен быть постоянно открытым и восприимчивым к новым идеям и методам работы	2	1	0
10	В будущем мне станет труднее добиваться успехов	2	1	0
Общий итог по части IV				
<b>Часть V</b>				
1	Решение проблем — важная часть моей работы	2	1	0
2	Мне приходится в значительной мере полагаться на экспертные суждения	2	1	0
3	Установленных для меня формальных порядков немного	2	1	0
4	Мне приходится иметь дело с большим массивом сложной информации	2	1	0
5	В мои обязанности входит составление множества планов	2	1	0
6	Мне приходится постоянно вносить поправки в планы на основании накопленного опыта	2	1	0
7	Мне нужно быстро использовать открывающиеся возможности	2	1	0
8	Многие проблемы мне нужно решать на заседаниях	2	1	0
9	Мне приходится выбирать, каким именно способом решать проблемы	2	1	0
10	Я часто оказываюсь в непредсказуемых или необычных ситуациях	2	1	0
Общий итог по части V				
<b>Часть VI</b>				
1	Мне часто приходится прибегать к новым или непривычным способам решения вопросов	2	1	0
2	Некоторые области моей работы претерпевают постоянные изменения	2	1	0
3	Я должен быть более изобретательным, чем большинство моих коллег	2	1	0
4	Я должен критически относиться к предложениям, сделанным другими	2	1	0
5	Я должен всегда ориентироваться в новом и использовать свежую информацию в работе	2	1	0
6	Найти правильный ответ зачастую бывает непросто	2	1	0
7	Я управляю людьми, не склонными к нововведениям	2	1	0
8	Я должен генерировать или получать новые идеи	2	1	0
9	Часто мне приходится действовать методом проб и ошибок	2	1	0
10	Мне часто приходится делать то, что выходит за рамки традиционного	2	1	0
Общий итог по части VI				
<b>Часть VII</b>				
1	Для достижения успеха я должен знать, что окружающие принимают во внимание мои взгляды	2	1	0
2	Оказывать влияние на других — вот ключ к моему успеху	2	1	0
3	Я должен производить хорошее первое впечатление	2	1	0

4	Мне нужно быть напористым	2	1	0
5	Мне необходимо хорошее взаимопонимание с коллегами	2	1	0
6	Мне нужно часто давать советы и убеждать других	2	1	0
7	Заседания — важная часть моей трудовой жизни	2	1	0
8	Мои доводы должны быть ясны другим	2	1	0
9	Мне следует принимать во внимание взгляды окружающих	2	1	0
10	Важно, чтобы люди серьезно относились к тому, что я говорю	2	1	0
Общий итог по части VII				
<b>Часть VIII</b>				
1	Мне приходится руководить людьми с очень разными способностями	2	1	0
2	Мне нужно открыто обсуждать стиль руководства с другими людьми	2	1	0
3	Я могу внести существенный вклад в улучшение морального климата в моем коллективе	2	1	0
4	Я редко консультирую нижестоящих руководителей по поводу их стиля управления и подходов	2	1	0
5	Моим подчиненным нужны серьезные стимулы	2	1	0
6	От меня требуется, чтобы я следовал “прогрессивному” стилю руководства	2	1	0
7	К каждому из подчиненных я должен иметь индивидуальный подход	2	1	0
8	Я должен помочь становлению более эффективных приемов управления	2	1	0
9	Я должен делегировать другим значительную часть своих полномочий	2	1	0
10	Я должен постоянно анализировать производственные показатели моего подразделения	2	1	0
Общий итог по части VIII				
<b>Часть IX</b>				
1	Мне нужно анализировать и определять функции подчиненных	2	1	0
2	Мне приходится в значительной степени зависеть от своих подчиненных	2	1	0
3	Мне нужно следить за тем, как подчиненные используют свое рабочее время	2	1	0
4	Моя ключевая задача — изо дня в день поддерживать мотивацию подчиненных к работе	2	1	0
5	Я должен широко делегировать свои полномочия	2	1	0
6	От меня во многом зависит вознаграждение, получаемое моими подчиненными	2	1	0
7	Мне приходится руководить некоторыми очень “трудными” людьми	2	1	0
8	Я должен уточнять функции и вклад в работу тех, кем я руковожу	2	1	0
9	Я должен помогать другим сотрудникам повышать трудовые показатели, высказывая им свое мнение (осуществлять обратную связь)	2	1	0
10	Я должен устанавливать для других эффективный порядок работы	2	1	0
Общий итог по части IX				
<b>Часть X</b>				
1	Я должен помогать своим подчиненным в их профессиональном совершенствовании	2	1	0
2	Я должен изыскивать и использовать возможности для обучения тех, кем руковожу	2	1	0

## Раздел 2

3	Я играю важную роль в развитии карьеры тех, кем руковожу	2	1	0
4	Мне приходится выступать в качестве преподавателя по совместительству	2	1	0
5	Я должен оценивать работу других сотрудников	2	1	0
6	Консультировать других — это часть моей работы	2	1	0
7	Если бы мои подчиненные не обладали необходимой подготовкой, то это серьезно повредило бы успешной работе подразделения, которым я руковожу	2	1	0
8	Я должен уметь выявлять потенциал других сотрудников	2	1	0
9	Я должен давать своим подчиненным конструктивные установки	2	1	0
10	Я отвечаю за рекомендацию сотрудников на курсы повышения квалификации	2	1	0
Общий итог по части X				
<b>Часть XI</b>				
1	Я часто веду заседания	2	1	0
2	Время от времени мне приходится брать на себя руководство различными группами людей	2	1	0
3	Моя должность требует, чтобы я организовывал подчиненных в эффективную команду	2	1	0
4	Важно, чтобы в руководимом мной коллективе поддерживался климат открытости и доверия	2	1	0
5	Моему подразделению нужны хорошие отношения с другими подразделениями	2	1	0
6	Мне приходится работать со смежниками над общими проблемами	2	1	0
7	Я должен оценивать результаты работы коллективов	2	1	0
8	Важно, чтобы мои подчиненные понимали и поддерживали цели нашего подразделения	2	1	0
9	Между людьми, которыми я руковожу, должна существовать взаимозависимость	2	1	0
10	Для выполнения поставленных задач я время от времени должен создавать рабочие группы	2	1	0
Общий итог по части XI				

Впишите в графу Б приведенной таблицы результаты теста. Разделите каждое число в графе Б на 2 и впишите полученные результаты в графу В.

Часть	Ограничение	Б	В
I	Неумение управлять собой		
II	Размытость личных ценностей		
III	Смутные личные цели		
IV	Остановленное саморазвитие		
V	Недостаточность навыков решения проблем		
VI	Недостаток творческого подхода		
VII	Неумение влиять на людей		
VIII	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		
IX	Слабые навыки руководства		
X	Неумение обучать		
XI	Низкая способность формировать коллектив		



Как показано выше, каждая часть теста относится к ограничению под тем же номером. Полученные Вами результаты показывают, в какой степени важно быть свободным от каждого из ограничений применительно к Вашей нынешней должности. Чем больше число в графе В, тем важнее для Вас решить вопросы, связанные с данным ограничением [24].

### Сопоставление результатов тестов “Вы сами” и “Работа”

#### Инструкция

Выполнив тест “Вы сами”, Вы получили картину того, как Вы сами видите свои личные ограничения. Тест составлен таким образом, чтобы углубить это знание и оценить значимость соответствующих ограничений для Вашей нынешней работы.

Перенесите данные из графы “Обратный ранг” теста “Вы сами” таблицы результатов на странице 114 в графу Б предлагаемой ниже таблицы.

После этого в графу В этой таблицы перенесите результаты по каждому ограничению из теста “Работа”. Каждый раз, когда число в графе В больше числа в графе Б, вычтите Б из В и впишите ответ в графу А, а когда число в графе В меньше числа в графе Б или равно ему, то графу А не заполняйте. С ограничениями, которым соответствует какое-либо число в графе А, у Вас, вероятнее всего, возникнут проблемы на работе в Вашей нынешней должности. Чем больше расхождение, тем важнее избавиться от этого ограничения. Однако помните, что это очень субъективный способ, поэтому обсудите и взвесьте ценность результатов до того, как составлять личный план [24].



Ограничение	Расхождение	Итоги теста “Вы сами”	Итоги теста “Работа”
	А	Б	В
Неумение управлять собой			
Размытые личные ценности			
Смутные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыка решения проблем			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
Слабые навыки руководства			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

## Анализ своих ограничений (“Другие”)

Результаты этого теста могут быть в высшей степени нелицеприятными. Для его выполнения подберите людей, которые, как Вам представляется, в состоянии всесторонне оценить Вашу деятельность в качестве менеджера. Помните, что достоверность результатов зависит от того, насколько хорошо эти люди знают Вас как начальника, равного по должности сослуживца, подчиненного.

С помощью полученных результатов проверьте точность и достоверность теста “Вы сами”.

Подготовьте инструкции и бланк теста “Другие” для тех, кого Вы хотели бы привлечь к выполнению теста. Советуем, чтобы участников было не менее трех [24].

## Инструкция

Напишите имя человека, которого Вы анализируете.

Ниже приведены 110 утверждений, которые в точности относятся или не относятся к анализируемому Вами человеку. Прочитайте каждое утверждение и решите, подходит ли оно для описания этого человека. Если Вам кажется, что подходит, отметьте соответствующую номеру вопроса клеточку в таблице ответов в конце теста. Если же Вы считаете, что не подходит, либо у Вас нет определенной точки зрения, оставьте клеточку чистой. Оценивайте все утверждения максимально объективно. Не стесняйтесь выражать свои субъективные впечатления; на этой основе будут оцениваться результаты. Ваше мнение принесет наибольшую пользу, если Вы выскажете его абсолютно честно.

Итак, он (она)...

1. Слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей должности.
2. Не имеет четкой позиции по принципиальным вопросам.
3. Не проявляет достаточной решительности, когда требуется принять важные личные решения.
4. Не прилагает особых усилий к самосовершенствованию.
5. Часто не в состоянии эффективно решать проблемы.
6. Редко экспериментирует или прибегает к новым идеям.
7. Придерживается взглядов, которые коллеги обычно не принимают во внимание.
8. По-видимому, недостаточно разбирается в основах управления.
9. С трудом налаживает эффективную работу подчиненных.
10. Действует так, будто за обучение подчиненных отвечает кто-то другой.
11. Считает, что вести заседания — трудное и неблагоприятное дело.
12. Похоже, обладает слабым физическим здоровьем.
13. Редко просит других людей высказаться по поводу его подхода к жизни и работе.
14. С трудом мог бы ответить на вопрос, чего хочет добиться в жизни.
15. Судя по всему, не обладает большим потенциалом для дальнейшего обучения и роста.
16. Системно подходит к решению проблем.
17. К нему подходит выражение “человек, который не любит перемен”.
18. Зачастую ему бывает трудно успешно влиять на других людей.
19. Вероятно, не задумывается над своим стилем руководства.
20. По-видимому, не пользуется полной поддержкой подчиненных.
21. Прилагает мало усилий к обучению и развитию подчиненных.
22. Ему не хватает умения создавать эффективные рабочие группы.
23. Ему очень не нравится, что он непопулярен.
24. Часто идет по линии наименьшего сопротивления, вместо того чтобы делать то, что необходимо.
25. Часто вынужден менять цели жизни или работы, потому что дела идут неудовлетворительно.

26. Не стремится найти вдохновение в своей трудовой жизни.
27. Редко анализирует цели работы.
28. Обладает меньшими творческими способностями, чем другие менеджеры.
29. Не производит благоприятного первого впечатления.
30. Редко обсуждает и не стремится узнать чужое мнение о своих слабых и сильных сторонах.
31. Ему с трудом удастся построить позитивные взаимоотношения с подчиненными.
32. Редко выделяет время на оценку потребностей своих подчиненных в личном развитии.
33. Не обладает реальным опытом формирования коллектива.
34. Не умеет эффективно руководить коллективом.
35. Редко занимает твердую позицию в принципиальных вопросах.
36. По-видимому, необъективно оценивает результаты работы.
37. Редко стремится приобрести новый опыт.
38. Не справляется с потоком информации.
39. Иногда акцентирует внимание на установленных правилах в ущерб экспериментированию.
40. Часто не проявляет должной настойчивости.
41. Исходит из предположения, что невозможно изменить отношение людей к работе.
42. Некоторым из его подчиненных кажется, что он не вносит достаточного вклада в работу организации.
43. Мало доверяет традиционным системам оценки.
44. Не создает атмосферы открытости и доверия.
45. Позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной (семейной) жизни.
46. Иногда ведет себя вразрез с декларируемыми убеждениями.
47. Допускает, чтобы работа слишком глубоко вторглась в его личное время.
48. Редко стремится услышать мнение окружающих о своем поведении или способностях.
49. Не умеет хорошо планировать.
50. Обычно выходит из себя и капитулирует, если решения не лежат на поверхности.
51. С трудом налаживает взаимопонимание с окружающими.
52. Нечетко представляет, что побуждает людей трудиться лучше.
53. Неохотно передает сотрудникам свои полномочия.
54. Обычно избегает высказывать окружающим свое мнение о них.
55. Ему следует улучшить отношения коллектива, которым он руководит, с другими подразделениями организации.
56. На работе часто выглядит усталым.
57. Недостаточно подвергает сомнению свои ценности.
58. Очевидно, работа не приносит ему особого удовлетворения.
59. По всей вероятности, не получает удовольствия от преодоления трудностей.
60. Не проводит трезвого анализа своих достижений и показателей.
61. Слишком самоуверен.
62. С трудом может добиваться, чтобы другие сотрудники действовали как следует.
63. Придерживается устаревших взглядов в вопросах руководства другими.
64. Недостаточно поощряет эффективную работу подчиненных.
65. Редко консультирует подчиненных.
66. Придерживается точки зрения, что руководитель должен быть лидером для подчиненных во всех случаях жизни.
67. Имеет склонность слишком много есть (или пить).
68. Часто бывает непоследовательным.
69. Ему не хватает взаимопонимания с коллегами.
70. Редко задумывается над тем, что мешает совершенствованию его деловых качеств.
71. Не прибегает к помощи других людей при решении проблем.
72. Сталкивается с трудностями, управляя людьми, которым свойствен творческий подход к работе.

## Раздел 2

73. Неконструктивно ведет заседания.
74. Руководит всеми сотрудниками в одинаковом ключе.
75. Иногда испытывает большие затруднения в общении с подчиненными.
76. Упускает возможности для обучения и развития подчиненных.
77. Не очень старается разъяснить подчиненным, что от них требуется.
78. Не выглядит энергичным и жизнерадостным.
79. Похоже, неосознанно меняет взгляды под влиянием коллектива и начальства.
80. Не имеет определенного плана карьеры, хотя такой план ему отнюдь не повредил бы.
81. Готов быстро сдаться, когда дело принимает крутой оборот.
82. Неуверенно ведет групповые заседания по решению проблем.
83. Выработка идей часто дается ему с трудом.
84. Иногда не следует тому, что проповедует.
85. Не любит, когда люди ставят под сомнение его решения.
86. Не прилагает усилий к определению функций и задач для каждого из подчиненных.
87. Мало способствует профессиональному росту подчиненных, хотя они в этом нуждаются.
88. Не обладает достаточным умением, чтобы организовать эффективный трудовой коллектив.
89. Окружающие знают, как он порой небрежно относится к себе.
90. Колеблется, стоит ли обсуждать с другими свои личные взгляды.
91. Вряд ли когда-либо обсуждает с другими свои цели на будущее.
92. Вряд ли его можно назвать открытым и гибким.
93. Обычно не придерживается методического подхода к решению проблем.
94. Сделав ошибку, становится явно раздраженным или огорченным.
95. Не умеет слушать.
96. Не умеет эффективно делегировать другим свои полномочия.
97. Если бы возникли трудности, то он, вероятно, не получил бы полной поддержки со стороны подчиненных.
98. Исходит из предположения, что консультирование других приносит мало пользы.
99. Не помогает подчиненным повисить отдачу от их труда сверх того, что они делают в настоящее время.
100. Иногда ему трудно справиться со своими эмоциональными трудностями.
101. Его ценности не совпадают с теми, которыми руководствуется организация.
102. Ему не удается осуществить свои личные амбиции.
103. Редко напрягает свои силы.
104. Похоже, сегодня ему труднее, чем год назад.
105. Не ценит юмора в рабочей обстановке.
106. Его часто не принимают всерьез.
107. Руководит с помощью методов, в которые сам не очень верит.
108. Подчиненные невысокого мнения о его способности быть руководителем.
109. Не готовит себе преемника.
110. Не умеет “играть в команде”.

В приведенном далее бланке для ответов 110 клеток, пронумерованных в соответствии с утверждениями, из которых состоит тест. Если Вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой. Начинайте заполнение с верхней строки, двигаясь слева направо; затем заполните вторую строку и т. д. Постарайтесь не пропустить ни одного утверждения.

Разобравшись с каждым из 110 утверждений, подsumмируйте количество перечеркнутых клеток в каждой графе от А до К и результаты впишите в графу “Сумма”. Определите ранги каждой из 11 граф, а затем переходите к таблице результатов.

**Бланк для ответов**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Сумма										
Ранг										



Перенесите Ваши итоговые данные из бланка для ответов в соответствующую строку графы “Сумма” таблицы результатов. Заполните графу “Ранг”, присваивая наибольшей сумме номер 1, а наименьшей — 11.

**Таблица результатов**

Ваш результат по графе	Ограничение	Сумма	Ранг
A	Неумение управлять собой		
B	Размытость личных ценностей		
C	Смутные личные цели		
D	Остановленное саморазвитие		
E	Недостаточность навыков решения проблем		
F	Недостаток творческого подхода		
G	Неумение влиять на людей		
H	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		
I	Слабые навыки руководства		
J	Неумение обучать		
K	Низкая способность формировать коллектив		

После окончательного ранжирования о результатах теста сообщают тестируемому [24].

### Как сопоставить результаты тестов “Вы сами” и “Другие”

С помощью приведенной далее таблицы можно сопоставить результаты Вашего самоанализа с мнением других людей о Вас.

**Инструкция**

1. Внесите оценки, поставленные Вам другими людьми при выполнении теста “Другие”, в таблицу, представленную ниже. (Если отвечавших на вопросы теста было меньше четырех, то оставьте часть граф пустыми; если же свое мнение о Вас высказали больше четырех человек, то сделайте дополнительные колонки.)
2. Подсчитайте все суммы, соответствующие ограничениям по горизонтали, и внесите результаты в графу “Всего”.
3. Для заполнения графы F разделите все элементы графы E на количество участвовавших в опросе и вычтите полученный ответ из числа 10.
4. Впишите оценки из теста “Вы сами” в графу G.
5. Сложите каждый элемент графы E с соответствующим элементом графы G и разделите получившиеся суммы на 2. Впишите результаты в графу H.

Ограничение	A	B	C	D	E	F	G	H
	Оценка по тесту “Другие” по номерам участников				Всего	Средняя оценка	Оценка по тесту “Вы сами”	Средняя оценка
	1	2	3	4				
	Оценки	Оценки	Оценки	Оценки				
Неумение управлять собой								
Размытость личных ценностей								
Смутные личные цели								
Остановленное саморазвитие								
Недостаточность навыков решения проблем								
Недостаток творческого подхода								
Неумение влиять на людей								
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда								
Слабые навыки руководства								
Неумение обучать								
Низкая способность формировать коллектив								

Средняя оценка в графе H — это истинный показатель Ваших сильных сторон и ограничений, потому что Ваше личное представление скорректировано мнениями других людей. Низкие оценки в этой графе указывают на важные области, которым Вы должны уделить внимание в процессе своего развития как менеджер. Возможно, имеет смысл занести Ваши результаты в приведенные далее таблицы.

Мои сильные стороны  
как менеджера

Высшие оценки	Способности и навыки

Ограничения, препятствующие раскрытию  
моего потенциала

Низшие оценки	Способности и навыки

### Как сопоставить результаты тестов “Вы сами”, “Работа” и “Другие”

Заполните предлагаемую ниже таблицу следующим образом: перенесите оценки по тесту “Работа” из графы В таблицы на с. 120 в графу А данной таблицы. В графу Б перенесите суммы из графы Н таблицы на с. 126. Если число в графе А больше, чем в графе Б, то вычтите Б из А и запишите ответ в графу В. Если число в графе А меньше или равно числу в графе Б, то в графу В ничего не записывайте. Против некоторых ограничений появятся числовые значения в графе В, и именно на них Вам придется обратить особое внимание с точки зрения личного роста. Чем больше величина расхождения, тем большую пользу принесет Вам избавление от данного ограничения [24].

Ограничение	Оценка по тесту “Работа”	Средняя оценка	Расхождение
	А	Б	В
Неумение управлять собой			
Размытость личных ценностей			
Смутные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыков решения проблем			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
Слабые навыки руководства			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

### Использование результатов тестов

Все три теста (21, 22 и 23) обеспечивают обратную связь особого рода, которая может углубить Ваше понимание концепции личностных ограничений и Ваши знания о себе. Поверхностное понимание вряд ли изменит Ваше поведение и улучшит деловые качества. Исследование ограничений предполагает реалистичную оценку сильных и слабых сторон, уяснение личных целей и стимулирование усилий в плане личного роста.

Но следует сделать одно предостережение. Анализируя данные теста на ограничения “Другие”, Вы узнаете мнения, которые могут не только отражать Ваши недостатки и упущения, но и содержать личные выпады. Всегда бывает нелегко признать полезными откровенно критические оценки и затем использовать их конструктивно. И все же постарайтесь положительно отнестись даже к таким результатам.

Собранная информация может оказаться очень ценной для Вас, но лишь в том случае, если Вы не сочтете за труд быть открытым к восприятию ее смысла. Тогда, используя результаты всех трех тестов, Вы обоснованно и со знанием дела сможете планировать и осуществлять профессиональное обучение, а также строить эффективную деловую карьеру.

### *Использование тестов в организациях*

Тесты были задуманы для того, чтобы помочь отдельным менеджерам выявить свои ограничения. Вместе с тем, как считают авторы [24], их можно использовать и в интересах улучшения работы целых организаций. Среди возможных дополнительных областей применения могут быть следующие:

- оценка потребностей в обучении;
- установление критериев для набора новых сотрудников;
- планирование кадровых перемещений;
- консультирование по вопросам о выборе профессии;
- консультирование во время аттестационного собеседования;
- определение образовательных потребностей;
- переподготовка руководителей;
- создание коллектива.

## Глава 9 *Деловая карьера: планирование и организация*

Для планирования карьеры руководителей представляется необходимым определить этапы функциональной и организационной подготовки, поскольку менеджеру нужен разносторонний опыт в разных сферах управления. *Базой планирования карьеры* служит сложившийся опыт продвижения работников по должностным ступеням. Составить представления о профессиональных навыках управления позволяют зафиксированные *должностные инструкции*, содержащие описания круга обязанностей и ответственности по каждой должности. На многих фирмах и предприятиях практикуется поэтапное продвижение кадров управления в рамках линейных и функциональных служб, увязанное со стажем работы на соответствующем этапе. Работник, не отвечающий требованиям очередного этапа в обусловленный срок, лишается дальнейших возможностей служебного продвижения [142].

Этапы карьеры разрабатываются в следующем порядке:

- изучение реального положения дел, вида и содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения;
- определение новых в практике управления “входных” и “выходных” параметров на каждом этапе;
- подробный анализ требований (образовательный уровень, квалификация, возраст) для вступления в должность на очередном этапе;
- определение делового опыта, необходимого для перехода к более высокому этапу.

Этот порядок, ставший уже традиционным, в настоящее время развивается в более детализированный и гибкий подход. Сегодня к этапам карьеры выдвигаются новые требования: предоставление действительных возможностей для продвижения, не связанных с обязательной выслугой лет и технической специализацией; повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям и



различным нуждам управления; гибкая оценка работника с учетом его “компенсирующих” (недостаток в одном компенсируется достоинством в другом); определение специфических познаний и навыков, необходимых на каждой позиции соответствующего этапа (не ограничиваясь формальными требованиями образовательного ценза, возраста, опыта), что устраняет препятствия при продвижении способных и знающих людей.

Установление этапов карьеры на такой основе требует от предприятия перспективной работы с кадрами, систематического накопления и разработки информации в следующих направлениях:

- сбор данных о сложившемся содержании работ на отдельных этапах, их сравнительной характеристике по степени важности, а также затрат времени по каждому виду работ;
- определение на основе анализа этих данных круга знаний, опыта и уровня квалификации для каждого этапа;
- выявление сходных моделей деятельности на различных должностях [142].

Суммируются требования к знаниям, поведению и способностям менеджеров. В сфере *функций управления* менеджеры должны обладать достаточными знаниями методов анализа, электронных систем обработки данных, средств и способов коммуникаций, методов планирования и прогнозирования, организации конторских работ, систем организации заработной платы и мотивации, методов управления, методов исследования операций, статистики, кибернетики, психологии. В *области производства* им необходимо хорошо разбираться в маркетинге, финансировании, технологии, администрировании. Из знаний, относящихся к *непроизводственной сфере*, наибольшее значение имеют основы хозяйствования, экономика, политика, социология, трудовое право и социальное обеспечение.

Планирование деловой карьеры является особенно важным мероприятием в работе с молодыми специалистами. В последнее время за рубежом отмечается увеличение количества фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, а также количества компаний, вкладывающих значительные средства в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают запасом теоретических знаний и потенциально способны занять руководящие посты. Фирмами и консультантами изучаются специфические аспекты процесса служебного продвижения:

- мотивация поведения в зависимости от карьерных амбиций;
- “покровительственные” отношения;
- стремление к материальному благосостоянию;
- особенности служебного роста в зависимости от пола и др.

Существуют критерии, которыми определяется скорость служебных продвижений:

- “стремительный взлет”;
- “медленный, но постоянный рост”;
- “медленное продвижение” и др. [142].

Исследователями предложена формализованная система текущего учета молодых специалистов, способствующая оптимальному перемещению кадров в структуре рабочих мест и учитывающая потребности производства и желания индивидов. Система текущего учета и управления, основанная на систематическом наблюдении за служебным продвижением, позволяет решить многие проблемы молодых специалистов на производстве.

Проведенный в США анализ публикаций по социально-психологическим вопросам продвижения работников различных организаций за последние 10 лет показал, что карьера работника как объект планирования и управления оказывает существенное влияние на стабильность кадров, социализацию новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и к повышению квалификации.

Планирование деловой карьеры может быть общим и конкретным. Общие карьерограммы представляют собой набор нескольких возможных направлений служебного роста специалиста или группы специалистов, а конкретные — четкий график замещения должностей и соответствующего обучения. На основе моделей деловой карьеры специалистов и менеджеров, перспектив развития структур управления, штатных расписаний, анализа динамики роста потребности в управленческих кадрах разрабатываются карты должностного продвижения персонала в пределах фирмы [142].

## Планирование профессиональной карьеры в японских компаниях

В табл. 5 представлена типовая карта общего планирования профессиональной карьеры работников японских компаний [61]. Заполнение анализируемой карты, а также регулярное внесение в нее корректив (исходя из результатов оценки деятельности работников) проводят специальные административные службы, ведающие вопросами управления персоналом и обучением ра-

ботников. Карты заполняются на каждого работника компании (от рабочего до менеджера) и даются ему для ознакомления.

Из представленной карты следует, что планирование карьеры охватывает весь трудовой период работника, т. е. от 22 до 65 лет [61].

**Блок 1** — описание жизненного цикла работника — заполняется с целью планирования роста (или снижения) заработной платы работника для покрытия расходов, связанных с важнейшими событиями жизни, а именно: в возрасте до 30 лет планируются расходы на женитьбу и рождение первого ребенка, а следовательно, и рост заработной платы; в возрасте 40—42 лет планируется увеличение расходов на образование детей и приобретение жилья; в 45 лет предполагается пик расходов, связанных, очевидно, с крупными приобретениями (загородного дома, машины, мебели и т. д.). После 50 лет начинается процесс возможного снижения заработной платы работника в связи с поступлением на работу его детей и т. д.

В блоке 2 описываются основные этапы профессиональной карьеры работника. Последний из названных этапов требует, на наш взгляд, пояснения, поскольку “вторая карьера” — это типично японский термин, означающий продолжение трудовой деятельности по прежней или новой специальности после выхода на пенсию. К работе по новой специальности работник готовится заранее, проходя специальные курсы обучения в компании, где он работает до пенсионного возраста.

В блоке 3 записываются общие цели трудовой деятельности, которые одинаковы для всех работников.

В блоке 4 включается вся информация о развитии выполняемых работником функций. В блок 4.1 сначала вносятся данные о порядке смены работником рабочих мест, а затем описываются наиболее перспективные направления его деятельности. В блоке 4.2 содержится информация о необходимости прохождения курсов специализированного обучения работника после выбранного на этапе до 30 лет направления его трудовой деятельности. Выбор направления трудовой деятельности и необходимых курсов обучения проводится совместно работником и администрацией компании. Блок 4.3 включает данные по подготовке работника ко “второй карьере” после ухода на пенсию. На этом этапе работник может быть временно переведен на другую работу или даже в другую компанию для определения его возможностей и готовности ко “второй карьере” (блоки 4.13, 4.14).

На этапе выбора новой карьеры (блок 4.4) рассматриваются, в зависимости от желания и возможностей работника, альтернативные варианты продолжения его трудовой деятельности: 4.20 — применение своих навыков и способностей на другой работе (в другой компании по прежней специальности); 4.21 — продление срока ухода на пенсию (продолжение работы в прежней должности); 4.22 — перенаем в старой компании (т. е. изменение должности и специальности); 4.23 — изменение компании, т. е. переход в другую компанию по новой специальности; 4.24 — ведение самостоятельного дела.

**Блок 5** включает цели развития работника, его знаний и навыков, а также цели предпринимаемых администрацией мер по развитию его карьеры:

- в возрасте до 25 лет — обеспечение работника необходимыми знаниями и навыками для карьеры путем обучения на различных курсах и смены рабочих мест (блоки 5.1 и 5.2);
- в возрасте до 30 лет — стимулирование работника путем морального и материального поощрения для самостоятельного поиска наиболее интересной работы и развития индивидуальных навыков, расширяющих его возможности (блок 5.3);

- в возрасте до 35 лет — интенсивное обучение работника на специализированных курсах для углубления и развития личностных качеств работника и получения им удовлетворения от продвижения по службе и выполняемой работы (блок 5.4);
- в возрасте до 45 лет — обучение работника по более широкому кругу вопросов для развития его возможностей анализировать различные глобальные проблемы, а также развитие сильных сторон личности работника и использование их в трудовой деятельности (блоки 5.5, 5.6);
- в возрасте до 50 лет — предупреждение возможности появления у работника апатии к выполняемой работе путем повышения его служебной ответственности и развития личной инициативы, а также дальнейшее расширение трудовых возможностей работника путем объединения ранее приобретенных навыков в процессе реализации первой карьеры и новых знаний и навыков, получаемых в процессе подготовки для новой карьеры (блоки 5.7, 5.8);
- в возрасте до 65 лет — полное использование возможностей престарелых работников при периодических проверках уровня их адаптивности.

В **блок 6** заносятся данные о результатах периодических проверок и оценки способностей работника. Методика проверок такова, что регулярно сравниваются результаты самооценки работника и оценки его руководителя. Причем анализ результатов самооценки работника является дополнительным критерием, позволяющим составить на него более полную характеристику. В представленной карте такие оценки и проверки отмечены в каждый возрастной период работника (т. е. в 25, 30, 35, 40 лет и т. д.); в действительности их проводят намного чаще. Например, в корпорации “Мицубиси” оценки работников проводятся ежегодно, а в ряде других компаний даже два раза в год.

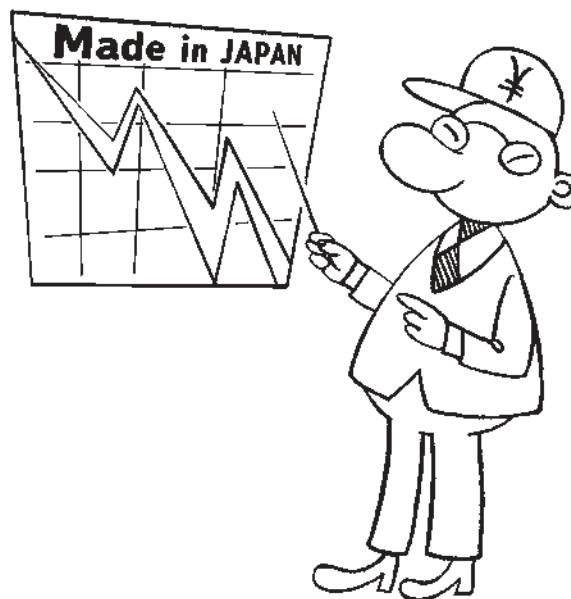
В **блок 7** заносятся данные о проведении консультаций старшего управляющего персонала для младшего персонала. За период трудовой деятельности проводятся всего три основные консультации: для оказания помощи в выборе карьеры (блок 7.10) после работы в компании; для выявления способностей работника к руководящей работе (блок 7.12) после 15—18 лет работы и для оказания помощи в выборе новой профессии в пенсионном возрасте [61].

### Долгосрочная программа обучения

Описанная карта планирования профессиональной карьеры все чаще применяется в японских компаниях. В связи с возрастанием роли обучения персонала в дополнение к ней разрабатывается **долгосрочная программа обучения**.

Ниже приводится такая программа для Хиросимского банка (табл. 6). Данная программа используется и в практике обучения рабочих и служащих на промышленных предприятиях. При этом общая форма программы сохраняется, а изменяется лишь содержание самого процесса обучения и названия курсов [61].

По рассматриваемой программе обучение персонала ограничивается двенадцатью годами работы служащего в компании, т. е. исходя из карты планирования карьеры до 40 лет или начала этапа подготовки ко “второй карьере”. Анализируемая система обучения персонала объединяет *три программы*: общее образование работников по вопросам деятельности компании; специализированное обучение работников на рабочем месте (и вне его), организуемое самой компанией; самостоятельное обучение вне рабочего места при моральной и материальной поддержке компании (программа самостоятельного обучения и развития личности).



## Карта планирования профессиональной карьеры

Блок	Возраст, лет			
	22–25	30	35	
1. Описание жизненного цикла работника	Окончание школы (18 лет) Окончание университета (22 года)	Женитьба (27–28 лет) Рождение первого ребенка	Рождение последнего ребенка Определение перспектив материального обеспечения семьи	
2. Этапы профессиональной карьеры работника	2.1. Получение общего производственного опыта	2.2. Переход на другую должность или на другую работу в рамках компании		
Требования к профессиональной карьере	3. Общие цели трудовой деятельности работника	3.1. Введение в производственную деятельность	3.2. Выбор направления деятельности	
	4. Развитие выполняемых работником функций	4.1. Нахождение правильного направления деятельности через смену рабочих мест 4.6. Ознакомление с различными базовыми навыками (смена рабочих мест)	4.7. Концентрация усилий на овладение и развитие навыков, относящихся к выбранной карьере (принятие окончательного решения о направлениях производственной деятельности)	4.2. Специализированное обучение после выбора направления деятельности 4.8. Курсы по специализации 4.9. Обучение с целью использования полученных навыков 4.10. Курс по управлению 4.11. Курс по управлению персоналом
	5. Цели развития работника	5.1. Обеспечение работника необходимыми знаниями и навыками 5.2. Помощь работнику в получении знаний и навыков путем смены рабочих мест	5.3. Поощрение и стимулирование работника к поиску наиболее интересной для него работы и развитию индивидуальных навыков, расширяющих его возможности	5.4. Обучение работника на специализированных курсах для углубления и развития личностных качеств и получения им удовлетворения от работы
	6. Проверка и оценка способностей работника: самооценка, оценка руководства	6.1. Первая проверка (согласуются ли традиции и установленные правила компании с индивидуальностью работника) 6.7. Оценка способностей работника к обучению 6.8. Анализ результатов самооценки работника 6.9. Анализ и регистрация успехов работника	6.2. Вторая проверка (согласуются ли характер и способности работника с выбранным направлением деятельности) 6.10. Оценка саморазвития работника. Анализ результатов самооценки	6.3. Третья проверка (эффективны ли пройденные курсы обучения для развития способностей работника) 6.11. Оценка возможностей и результатов обучения вне компании (с целью назначения на соответствующую должность и направление на длительное обучение)
	7. Консультирование		7.10. Оказание помощи в выборе карьеры 7.11. Оценка способностей работника к управлению	

Таблица 5

работников японских компаний

40—42	45	50	55	60—65
Расходы на образование детей, приобретение жилья	Пик расходов	Поступление старшего ребенка на работу	Женитьба старшего ребенка Поступление младшего ребенка на работу Переход на другую работу	Уход на пенсию
2.3. Получение высокой квалификации в выполняемой работе		2.4. Подготовка ко “второй карьере”		
3.3. Утверждение в выбранном направлении деятельности			3.4. Утверждение в новом направлении деятельности	
4.12. Переориентация полученных навыков и переоценка своего будущего 4.13. Временный перевод на другую работу 4.14. Перевод в другую компанию 4.15. Горизонтальные перемещения	4.3. Принятие окончательного решения по будущему направлению деятельности	4.16. Продолжение специализации 4.17. Выполнение более сложной работы 4.18. Изменение компании 4.19. Переход на другую должность	4.4. Выбор новой карьеры на основе полученных навыков после ухода на пенсию 4.20. Применение своих навыков и способностей на другой работе 4.21. Продление срока ухода на пенсию 4.22. Перенаем в старой компании 4.23. Изменение компании 4.24. Ведение самостоятельного дела	4.5. Адаптация к старению, к новой организации и социальным изменениям
5.5. Обучение работника для развития его возможностей анализировать социальные и индивидуальные потребности 5.6. Развитие сильных сторон личности работника и использование их в трудовой деятельности		5.7. Предупреждение возможности появления у работника апатии к выполняемой работе путем повышения его служебной ответственности и развития личной инициативы 5.8. Дальнейшее расширение трудовых возможностей работника путем объединения прежних навыков и новых знаний	5.9. Полное использование возможностей престарелых работников путем периодической проверки уровня их адаптивности	
6.4. Четвертая проверка (необходимы ли изменения в учебных курсах)  6.12. Оценка возможностей получения дополнительного образования для овладения второй специальностью после ухода на пенсию	6.13. Оценка возможностей работника в получении образования для дальнейших перемещений и ведения собственного дела	6.5. Пятая проверка (определение степени адаптивности работника к временному перемещению, смене компании и их влияние на производительность труда)	6.6. Шестая проверка (оценка эффективности дальнейшей работы престарелого работника)	
7.12. Выявление способностей работника к руководящей работе 7.13. Оказание помощи в выборе нового направления деятельности и новой компании 7.14. Переход с высших должностей на низшие 7.15. Выбор необходимых курсов обучения 7.16. Определение возможностей достижения высшего звена управления				7.17. Оказание помощи в выборе новой профессии после 60 лет и необходимых курсов обучения

## Долгосрочная программа обучения

	Год работы в компании	Цель предпринимаемого обучения	Общее образование		
			Форма обучения	Продолжительность, дней	Содержание
Для выпускников школ ↑ Для выпускников университетов ↓	Первый	Заинтересовать новых работников в деятельности компании	Семинары для новых служащих	10–13	Общая характеристика предприятия с установленными правилами и т. д.
	Второй	Совместить интересы работников с интересами предприятия	Новый семинар для переподготовки работников	3	Повторение программы первого года. Обмен идеями и опытом работы. Оценка работников с целью определения их совместимости с выбранной работой
	Третий	Ознакомить работников с деятельностью предприятия и структурой управления			Возможное участие в обучении на рабочем месте
	Четвертый	Обучить работников общению с клиентами	Переподготовка работников	6	Деловой анализ, анализ предприятий, по вопросам права, налогообложения, подготовки отчетов о результатах работы
	Пятый	Создать у работника представление о предприятии как стабильной системе. Обучить работников, как заслужить доверие клиентов	Для выпускников университетов: за пределами компании — семинар по управлению реализацией продукции; для выпускников школ: за пределами компании — семинар по праву	3	
	Шестой			3	
	Седьмой	То же, что на пятом году			То же, что на третьем году
	Восьмой	Обучить выпускников университетов вести самостоятельные переговоры с клиентами	Для выпускников университетов: за пределами компании — получение менеджерского образования; для выпускников школ: за пределами компании — семинар по управлению реализацией продукции	2	Подготовительное образование для менеджеров низшего звена по стратегии управления компанией, управления реализацией, управления прибыльностью и по законодательству
	Девятый			3	
	Десятый	Расширить мировоззрение работников			То же, что на третьем году
	Одиннадцатый	Полностью подготовить работников к самостоятельной работе с клиентами			
	Двенадцатый	Обеспечить широкое образование работников по вопросам, относящимся к работе с клиентами			
	Двенадцатый	Подготовить будущих менеджеров	Для выпускников школ: получение менеджерского образования	2	Подготовительное образование для менеджеров низшего звена по стратегии управления компанией

Таблица 6

<p>Обучение на рабочем месте (и вне его)</p>	<p>Ответственный за обучение</p>	<p>Самостоятельное обучение (программа развития личности)</p>
<p>Содержание</p>		<p>Содержание</p>
<p>                     Взносы                      Вклады (текущие, специальные и т. д.)                      Приемы и выплаты вкладов                      Вычисление                      Искусство общения с клиентами                      Счет денег                      Работа по приему клиентов                      Банковский этикет                      Обмен валюты                      Займы                      Управление                      Займы                      Обращение с клиентами и вкладчиками                      Торговля                      Налогообложение                      Сбор информации о конкурентах                 </p>	<p>Глава отдела (или лицо по его назначению)</p>	<p>                     Конторская работа                      Основы экономики                      Искусство общения с клиентами                      Искусство японского письма                      Проблемы малых и средних предприятий                      Получение водительских прав                      Анализ деятельности предприятий                      Гражданское право                      Основы права                      Коммерческое право                      Работа со счетами и чеками                      Основы торговли                      Искусство общения с клиентами                      Маркетинг                      Налогообложение                      Анализ деятельности предприятий                      Юридическая практика                      Проблемы малых и средних предприятий                      Маркетинг                      Анализ деятельности предприятий                      Менеджмент                      Промышленная психология                      Промышленная психология                      Управление персоналом                      Управление персоналом                      Общие образовательные курсы по вопросам, не связанным с профессией                      Курс для опытных служащих                      Общий курс для опытных служащих                 </p>

Условные обозначения:  
 ————— обучение для выпускников школ и университетов  
 ————— обучение для выпускников университетов  
 ————— обучение для выпускников школ

В представленной системе используется интегрированный принцип совместного обучения вновь принимаемых в компанию работников, имеющих как школьное, так и университетское базовое образование. При этом цикл обучения для достижения конечной цели — получения менеджерского образования — для выпускников университетов составляет 8 лет, для выпускников школ — 12 лет.

На первом году работы в компании независимо от уровня базового образования обучение проводится с целью заинтересовать новых работников в деятельности компании [61].

**По программе общего образования** в течение первого года работы работников фирмы для них проводятся специальные семинары, на которых они знакомятся с общей характеристикой, кодексом предприятия, установленными на нем правилами, процедурами и т. д.

Целью обучения второго года является максимальное совмещение интересов работников с интересами предприятия. Достижение этой цели обеспечивается путем проведения трехдневных семинаров, отличие которых от семинаров первого года обучения состоит в организации обсуждения (по специально разработанной методике) и обмена полученным за один год работы опытом с целью определения совместимости работников с выбранным направлением деятельности.

Характерно, что ознакомление работников с организационной структурой предприятия, работой важнейших его подразделений и со структурой управления происходит лишь на третьем году работы. При этом работникам не предлагается специальных программ обучения, и они самостоятельно повышают свой уровень информативности.

Целью четвертого года является обучение работников (в данном случае служащих в банке) общению с клиентами, что обеспечивается с помощью программы обучения на рабочем месте путем прохождения курсов по искусству общения с клиентами. По программе же общего образования служащие в течение шести дней участвуют в специальных семинарах по экономическому анализу предприятия, по вопросам законодательства, системы налогообложения, подготовки отчетов о результатах выполняемой работы.

На пятом году работы управляющие предприятия ставят цель создать у работников представление о компании или фирме как стабильной системе, а также развить способности работников заслуживать доверие клиентов. На этом этапе по программе общего образования проводится реальное обучение для служащих, имеющих образование университетское (за пределами компании — семинар по управлению реализацией продукции) и школьное (за пределами компании — семинар по вопросам законодательства).

На шестом и седьмом годах работы служащие проходят обучение на рабочих местах самостоятельно, и управляющие не предлагают им специальных курсов.

Восьмой год является определяющим для служащих, имеющих высшее образование, для реализации их цели работать на менеджерских должностях. На этом этапе указанная категория служащих проходит интенсивный курс менеджерского образования, где по программе общего образования изучаются вопросы стратегии управления компанией. Если после данного этапа работы служащего не рекомендуют на какой-либо руководящий пост, то для дальнейшего продвижения он уже не имеет никаких шансов.

На этом этапе служащие заканчивают обучение по программе общего образования (естественно, для первой карьеры) и продолжают его лишь по программе саморазвития, проходя вне компании курсы по управлению персоналом и совершенствованию управленческой деятельности.

Служащие же, имеющие школьное базовое образование, продолжают обучение по программе общего образования и к двенадцатому году работы в компании выходят на рубежи возможного продвижения на руководящие посты [61].

**Программа обучения на рабочем месте (и вне его)** разрабатывается, реализуется и финансируется компанией. Служащие проходят специальные курсы в компании либо под руководством собственных менеджеров или приглашаемых ведущих ученых, специалистов и практиков по определяемому компанией кругу вопросов. Кроме того, служащие направляются на обучение в специализированные организации и институты с отрывом от производства за счет компании.

**Программа самостоятельного обучения и развития личности работника** разрабатывается компанией, реализуется при финансовой поддержке компании, но в основном — за счет самого работника. Компания оказывает



содействие в выборе организации, где служащий проходит обучение, и предоставляет ему (не в обязательном порядке) стипендию.

Например, служащие Хиросимского банка должны в течение 11 лет пройти следующие курсы обучения.

- *Первый год* — конторская работа; основы экономики; искусство общения с клиентами; искусство японского письма; проблемы малых и средних предприятий; для получения водительских прав.
- *Второй год* — конторская работа; искусство общения; для получения водительских прав.
- *Третий год* — анализ деятельности предприятий; основы права.
- *Четвертый год* — анализ деятельности предприятий; гражданское право; коммерческое право; работа со счетами и чеками.
- *Пятый год* — анализ деятельности предприятий; гражданское право; коммерческое право; работа со счетами и чеками; основы торговли; искусство общения с клиентами; маркетинг; налоговая система.
- *Шестой год* — анализ деятельности предприятий; гражданское право; коммерческое право; основы торговли; искусство общения с клиентами; маркетинг; налоговая система.
- *Седьмой год* — гражданское право; юридическая практика.
- *Восьмой год* — гражданское право; юридическая практика; маркетинг; анализ деятельности предприятий; менеджмент; промышленная психология; управление персоналом; общий курс повышения квалификации для опытных служащих.
- *Девятый год* — проблемы малых и средних предприятий; анализ деятельности предприятий; промышленная психология.
- *Десятый год* — анализ деятельности предприятий; промышленная психология; общеобразовательные курсы по вопросам, не связанным с профессией.
- *Одиннадцатый год* — управление персоналом; общеобразовательные курсы по вопросам, не связанным с профессией; курс повышения квалификации для опытных служащих.

Если сравнивать все три программы, входящие в систему обучения персонала в японских компаниях, то становится очевидным, что наибольший объем получаемых знаний приходится на программу самостоятельного обучения. Например, в корпорации “Мицубиси” на эту программу приходится 90% общего объема времени, затрачиваемого служащими на обучение.

Карта планирования карьеры и долгосрочная программа обучения персонала в японских компаниях на первый взгляд могут создать впечатление, что все работники получают равные возможности в продвижении по служебной лестнице и достижении руководящих постов. Однако реальная жизнь показывает, что лишь немногие служащие, имеющие как среднее, так и высшее образование, достигают желаемой ступеньки служебной лестницы [61].

## Планирование конкретной деловой карьеры менеджера по кадрам

Управление персоналом как научно-практическое направление является составной и неотъемлемой частью общей науки управления производством. А изучать управление — значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на

процесс производства, выявлять законы формирования отношений управления, с тем чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления. Поэтому управление кадрами — многогранный и исключительно важный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их необходимо менеджерам всех уровней, специалистам кадровых и других аналогичных служб для постоянного обеспечения повышения эффективности и улучшения качества работы, повышения производительности труда в организации.

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Различают следующие аспекты в управлении персоналом:

- *технико-технологический* (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);
- *организационно-экономический* (содержит вопросы, связанные с социально-экономическим планированием, определением численности и состава работников, их стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);
- *правовой* (включает вопросы соблюдения действующего законодательства в организации и проведении работы с персоналом);
- *социально-психологический* (отражает уровень социологического и психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социально-психологических процедур в практику кадровой работы);
- *педагогический* (предполагает решение вопросов, связанных с профессиональным обучением, повышением квалификации и воспитанием персонала).

Таким образом, комплексный подход к управлению кадрами предусматривает учет и эффективное использование технико-технологических, организационно-экономических, правовых, социально-психологических и педагогических аспектов управления в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-психологических факторов. Совершенно очевидно, что это требует и соответствующей профессиональной подготовки в названных областях.

В целом к *основным направлениям* по управлению персоналом относятся профориентация, подбор, селекция, расстановка кадров, инструктаж. Кроме того, сюда же входит работа по развитию карьеры: планирование профессионального роста, профобучение, контроль дисциплины, обоснованность вознаграждений, обеспечение здоровья и безопасности, перемещение, увольнение и др. К сфере трудовых отношений причисляют также ведение переговоров, рассмотрение жалоб, разрешение трудовых споров.

Специалисты по персоналоведению сосредоточиваются в *кадровых службах* (или шире — в службах “человеческих ресурсов”), функции которых, особенно за рубежом, существенно изменяются и расширяются. Статус “кадровиков” там очень высок. Например, вице-президент компании по кадрам является, как правило, вторым лицом в фирме, и все стратегические решения принимаются только с его участием. Кадровые службы ведут активную работу по определению потребности компании в кадрах, разрабатывают политику и принципы работы с резервом, подбора, расстановки, оценки, обучения и перемещения персонала, формируют организационную культуру фирмы, которая играет решающую роль в успехах или неудачах организации.

В общей сложности деятельность кадровых служб охватывает следующие направления: управление кадровой политикой фирмы, планирование штатного расписания, подбор и расстановка кадров, управление персоналом, расчет заработной платы, управление рационализаторской деятельностью, организация обучения и повышения квалификации персонала, решение социальных задач (медицинское и социальное обеспечение на производстве, организация питания, охрана труда и техника безопасности), правовые проблемы.

*Управление персоналом* в условиях современного производства предполагает интеграцию функций управления трудом, кадрами, подготовкой работников и социальным развитием коллективов на единой организационной основе, в качестве которой и должна выступать сегодняшняя кадровая служба организации. В связи с этим управляющему персоналом необходимо хорошо разбираться в особенностях работы отделов по организации труда и заработной платы, кадров, подготовки кадров, социального развития, которые составляют единую кадровую службу.

Новые требования предъявляются и к *менеджерам по кадрам*. Сегодня от них требуется специальная подготовка в области вычислительной техники и знания иностранного языка, а также опыт работы с людьми в течение ряда лет. Необходимо, чтобы руководитель службы персонала обладал такими качествами, как умение осуществлять контакты, искусство общения, способность добиваться намеченного, компетентность, творческое начало, организаторские способности, аналитическое мышление. Западные менеджеры считают, что наиболее важными задачами, решаемыми управляющим персоналом, являются следующие: развитие персонала, планирование штатов, подбор кадров и их адаптация, консультирование менеджеров различного уровня

по кадровым вопросам, расстановка кадров, организация оплаты труда, сотрудничество с производственным советом фирмы, налаживание тесных контактов с центрами занятости, учебными заведениями и т. д.

Планирование и успешное должностное продвижение менеджера по кадрам предполагает наличие у него основательной профессиональной подготовки в области организации и управления, экономики и социологии труда, трудового законодательства, производственной педагогики и психологии, а также опыта работы в подразделениях, входящих в службу человеческих ресурсов фирмы, в учебных заведениях, центрах занятости и других органах, обеспечивающих управление человеческими ресурсами. На рис. 3 представлена примерная карьерограмма менеджера по кадрам высшего звена управления.

## Проектирование параллельных моделей служебного роста специалистов\*

Рост конкуренции на внешнем и внутреннем рынках побуждает промышленные фирмы опираться в своей деятельности на инновационные процессы. Все больше специалистов считают, что развитие у работников предприимчивости, мастерства и стремления внести в дела фирмы личный вклад являются приоритетными в системе формирования стратегической политики организаций.

**Система определения размера заработной платы** на основе оценки труда, применявшаяся ранее, не отвечает современным условиям. Промышленные компании и организации, ориентированные на развитие технологий, используют на практике один из следующих подходов: рыночный или внутрифирменный.

При *рыночном подходе* заработная плата работников рассматривается как форма компенсации личного вклада в дела фирмы; при этом практически не учитываются сопоставимость смежных профессий организации, взаимосвязь системы заработной платы и иных способов поощрения с решением основных задач организации.

При *внутрифирменном подходе* профессии сопоставляются на основе определенных критериев (таких как степень ответственности за принимаемые решения, наличие системы контроля). Подобные сопоставления практикуются между предприятиями, однако способности организации быстро реагировать на рыночные изменения ограничены. При таком подходе руководители ввиду занимаемого ими высокого уровня в иерархической структуре организации набирают большее количество баллов при оценке сложности работы и вследствие этого имеют более высокую зарплату по сравнению с рядовыми работниками.

Большинство трудностей возникает из-за того, что не все работники хотят быть руководителями. Продвигаясь по служебной лестнице, они могут рассчитывать на большую зарплату только при переходе в аппарат управления.

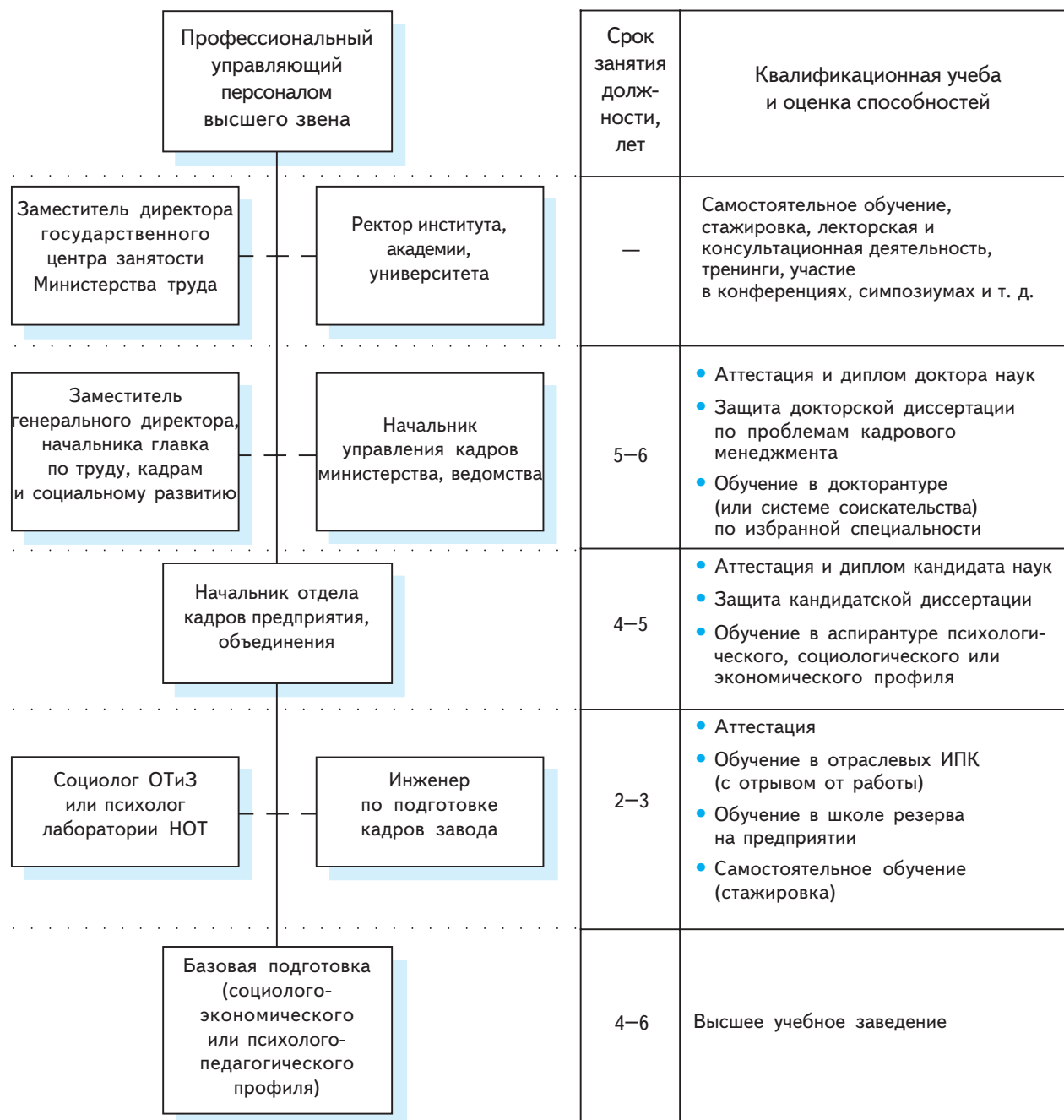
Для того чтобы закрепить высококвалифицированные кадры, способствующие росту престижа фирмы, многие организации занимаются **проектированием параллельных моделей служебного роста** для руководителей и для рядовых работников.

Параллельные системы служебного роста требуют пересмотра оценочных критериев сложности выполняемой работы.

Американская национальная компания по производству полупроводников разработала программу параллельного служебного роста, которая оказалась настолько эффективной, что нашла применение в ряде других фирм.

Основной целью данной программы было стимулирование труда рядовых работников, занятых в области проектирования, сбыта продукции, маркетинга, финансов, кадровых вопросов и др. Руководство компании считает, что разработанная программа должна быть гибкой и периодически пересматриваться с учетом изменений.

\* Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 9 (177).



Условные обозначения: \_\_\_\_\_ назначение по вертикали  
 - - - - - назначение по горизонтали

Рис. 3. Карьерограмма менеджера по кадрам высшего звена управления

Решающее значение при разработке данной программы имела проблема определения сопоставимости уровней ответственности. Однако сопоставление не означает идентичность. Например, совсем не обязательно, чтобы должности, предусмотренной в системе служебного роста руководителя, соответствовала должность в параллельной системе на таком же уровне. Ввиду того, что определенные виды работ различаются по степени сложности, параллельные системы служебного роста разных групп профессий имеют разное количество ступеней. Система служебного роста для финансистов может иметь восемь ступеней, в то время как аналогичная система, например, для работников материально-технического снабжения предусматривает всего три. В связи с этим создание единой программы параллельного роста для всех групп профессий чрезвычайно осложняется. При разработке рассматриваемых программ были задействованы все заинтересованные стороны: рядовые работники, руководители, специалисты по кадровым вопросам и оплате труда и так называемые спонсоры — руководители в каждой группе смежных профессий, что гарантировало положительное решение вопроса правлением компании.

### Основные виды работ

Для разработки программы параллельного служебного роста руководителей и специалистов Американской национальной компании по производству полупроводников потребовалось выполнить следующие виды работ.

#### 1. Выбор критериев оценки труда консультантами по вопросам оплаты труда.

Проанализированы должностные обязанности и инструкции, отчеты, контрольные графики достижения конкретных целей, производственные планы для разработки основных критериев труда.

Данные критерии могут использоваться для оценки служебного роста руководителей и рядовых работников, поскольку целью создания параллельных программ является сопоставление этих групп работников. Подобранные критерии должны учитывать квалификацию навыков руководящей работы, способность к анализу проблем, степень риска.

#### 2. Уточнение перечня критериев специалистами по труду.

Рабочая группа, состоящая из руководителей, рядовых работников смежных профессий с сопоставимыми заработками и специалистов по труду, занимается анализом и отбором критериев с целью выработки единого перечня для группы смежных профессий.

#### 3. Определение значимости каждого критерия.

Та же группа занимается детализацией каждого критерия и выделяет характеристики, в соответствии с которыми конкретные виды работ различают по степени сложности и ответственности. В ряде случаев спонсоры высказывают пожелание предусмотреть в программе служебного роста ранее упраздненные управленческие уровни, однако специалисты, разрабатывающие такие программы, считают, что количество ступеней служебной лестницы должно быть минимальным, ибо в таком случае удастся точно выявить критерии, по которым одна ступень строго отличается от другой. На данном этапе подготовки программы спонсоры следят за тем, чтобы оценочные критерии соответствовали стратегии деловой активности фирмы.

#### 4. Составление программ служебного роста с использованием разработанных критериев и структуры должностей.

В составлении программ служебного роста участвуют как рядовые работники, так и руководители. Они распределяют ответственность работников в соответствии с должностной структурой в пределах каждой из групп смежных профессий.

#### 5. Разработка матриц служебного роста.

Две группы матриц, разрабатываемых отдельно для руководителей и для рядовых работников, составляются на основе критериев по горизонтали и на основе уровней — по вертикали. На данном этапе составляются должностные инструкции, хотя сами должности еще не конкретизируются.

#### 6. Составление квалификационных требований и введение новой структуры должностей.

Этим вопросом занимается отдел оплаты труда. Совместно с руководителями и специалистами по труду составляется пакет квалификационных требований, на основе которого вводятся или пересматрива-

## Раздел 2

ются должности, а также вырабатываются необходимые условия повышения квалификации и переподготовки по каждой должности. Кроме того, рассматриваются условия перехода с одного уровня на другой (с одной должности на другую). При этом необходимо учитывать тот факт, что специалисты из отдела оплаты труда принимают активное участие в других подготовительных этапах разработки программ служебного роста.

### 7. Разработка шкалы заработной платы.

Отдел оплаты труда сопоставляет программы служебного роста руководителя и рядового работника и на основе этого разрабатывает две сопоставимые шкалы заработной платы, учитывая результаты труда, знания и умения работников.

### 8. Перегруппировка.

#### Результаты внедрения программы

В соответствии с разработанными и внедренными параллельными программами служебного роста (рис. 4) некоторые сотрудники были переведены на должности руководителей, хотя в прошлом никогда не выполняли административных функций. Произошло перераспределение обязанностей и должностей, причем никто не лишился работы и не потерял в зарплате. Даже работники, которые ранее находились на максимальном по оплате уровне, имели право на дальнейшее повышение по службе по результатам своего труда.

Внедрение параллельных программ служебного роста требует интенсивной обратной связи. Работники компании должны иметь право высказывать замечания, обращаться за разъяснениями к администрации. Считается целесообразным разработать программу коммуникаций и обмена информацией, включая видеofilmы и печатные материалы, с целью доведения до работников сути параллельных систем служебного роста. Разработанные квалификационные матрицы должны быть представлены сотрудникам для ознакомления; кроме того, целесообразно использовать их в системе должностного продвижения и взаимоотношений подчиненных и начальников.

Каждый сотрудник компании должен иметь четкое представление о наличии и взаимодействии двух систем служебного роста.

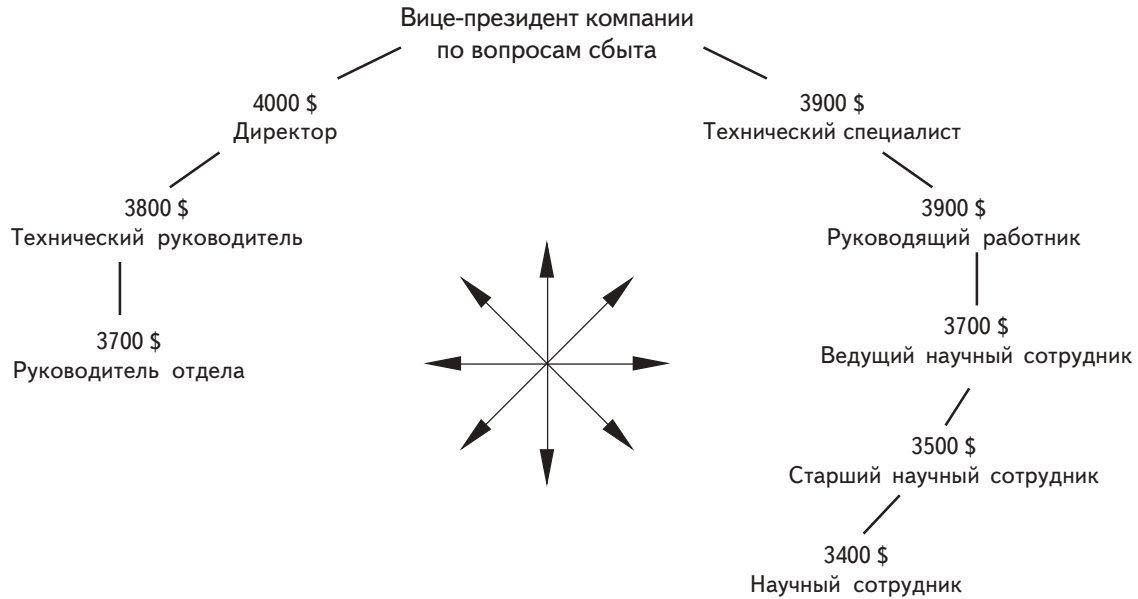


Рис. 4. Программа параллельного служебного роста

Разработка программы параллельного служебного роста для групп смежных профессий учитывает тот факт, что разные функции, знания и навыки имеют различное применение. Надбавки и премии выплачиваются сотрудникам по единой схеме, привязанной к системе параллельного служебного роста. Так, если руководителем для обеспечения дальнейшего служебного роста предоставляется возможность посещать курсы повышения квалификации и переподготовки, то научным работникам и инженерам сопоставимого уровня также должна быть предоставлена возможность повышать свой деловой уровень — например, заниматься исследовательской деятельностью при университетах. Гонорары за патенты, издания, а также выплаты за выдающиеся заслуги как руководителям, так и рядовым работникам должны быть сопоставимы.

Немаловажным представляется вопрос подбора специалистов, занимающихся разработкой программ параллельного служебного роста. Необходимым критерием здесь должна быть независимость экспертов от чужого мнения.

### Как избежать катастрофы и добиться успеха: практические рекомендации

Как “вырастает” преуспевающий руководитель? На этот вопрос попытались ответить профессор Ч. Маргерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) в результате опроса 700 руководителей компаний различных отраслей\*.

Руководителям было предложено проранжировать по степени важности *ключевые факторы*, которые определили развитие их карьеры. Оказалось, что продвижению на высший уровень руководства прежде всего способствуют:

- личное желание занять высокий пост. Человек, который не ставит перед собой высоких целей, естественно, и не предпринимает особых усилий к самосовершенствованию, повышению своей квалификации, продвижению по служебной лестнице;
- умение работать с людьми;
- готовность рисковать и брать на себя ответственность за риск.

Таковы три главных фактора. Далее следуют: приобретение широкого опыта руководящей работы и выполнение разнообразных функций до 35-летнего возраста, способность генерировать больше идей по сравнению с коллегами, умение при необходимости легко менять стиль управления, хорошая профессиональная подготовка, семейная поддержка и др.

Опрос показал, что становление управляющих высшего ранга происходит, как правило, в относительно короткий срок — за 6—7 лет, т. е. к 35—37 годам. Связано это, в частности, с интенсивным накоплением опыта.

Свои личные знания и виды деятельности руководители так ранжировали по *степени важности*: принятие решений, самодисциплина, аналитические способности, гибкое поведение, умение хорошо распределять свое время, знание дела.

**Управлять — значит побуждать других работать.** Учиться этому сложному делу желательно уже на ранних стадиях карьеры, в возрасте до 30 лет. Работникам с высоким потенциалом нужно целенаправленно давать трудные, но посильные задания, требующие коллективных усилий. Дать им такую возможность — одна из важнейших задач *системы повышения квалификации*. Каждой организации желательно иметь специальные должности для кандидатов в менеджеры, предполагающие выполнение сложной работы, полную ответственность за прибыль и убытки, за отдельный участок и группу людей. Для этого структура организации должна быть не слишком централизованной, чтобы при необходимости можно было создать соответствующие подразделения.

Слишком долго задерживать на одном и том же посту перспективных управляющих нецелесообразно (срок определяется конкретно с учетом специфики должности, организации,

\* Приводится по: Бойко Т., Котий Г. “Секреты” преуспевающего руководителя // ЭКО. — 1986. — № 8.

личности). Для организации данного процесса в каждом учреждении нужен план повышения квалификации работников. Опрошенные менеджеры при этом отдают предпочтение кратким, насыщенным, емким курсам (по 1—3 недели один раз в год). Возможны разные формы — краткосрочные программы по общему управлению, программы для вечерних занятий, семинары и даже долгосрочные программы. Но обязательно выполнение *общего требования* — любая подготовка должна быть ориентирована на настоящее и будущее положение управляющего, нужды организации в целом и каждого ее работника.

### Делегирование полномочий как фактор эффективного менеджмента

На основании опроса менеджеров исследователями сделан **вывод**: нельзя ждать профессионального успеха без высокой коммуникабельности, умения управлять людьми и делегировать полномочия. По мнению большинства респондентов, это наиболее существенные аспекты деятельности руководителя [67].

При этом менеджеры отмечают, что **делегирование** руководителем заданий своим подчиненным связано с рядом психологических и технических трудностей. Исходя из характера данных трудностей разрабатываются методы и формы делегирования.

На основании опроса менеджеров исследователями сделан **вывод**: нельзя ждать профессионального успеха без высокой коммуникабельности, умения управлять людьми и делегировать полномочия. По мнению большинства респондентов, это наиболее существенные аспекты деятельности руководителя [67].

Тест 24

### Делегирование ответственности\*

С помощью приведенных ниже вопросов руководитель может сам определить уровень делегирования, свойственный его стилю управления, и наметить пути совершенствования. На поставленные вопросы предусмотрены четыре варианта ответов: “Всегда”, “Часто”, “Иногда”, “Никогда”.

1. Могут ли сотрудники заменить Вас в случае Вашего отсутствия?
2. Откладываете ли Вы важную работу, чтобы взяться за другую?
3. Отступаете ли иногда Вы от намеченного плана?
4. Трудно ли Вам найти сотрудника, способного помочь, когда Вы перегружены работой?
5. Считаете ли Вы, что легче самому выполнить задание, чем терять время на объяснение сотрудникам, как его нужно сделать?
6. Работаете ли Вы сверх положенного времени?
7. Бывают ли у Вас колебания при выборе исполнителя среди нескольких сотрудников?
8. Будучи перегружены работой, находите ли Вы время для разъяснения сотрудникам, чего именно Вы от них ждете?
9. Если Ваши задачи очень сложны, испытываете ли Вы сомнения, поручая их своим сотрудникам?
10. При делегировании заданий возникает ли у Вас чувство недоверия к сотрудникам?
11. Считаете ли Вы, что делегирование способствует потере власти?
12. Считаете ли Вы необходимым пересмотреть оплату труда подчиненных в связи с делегированием?
13. Сомневаетесь ли Вы в возможности осуществления эффективного контроля за делегированием?
14. Относится ли отрицательно к делегированию заданий подчиненным Ваш вышестоящий руководитель?
15. Делегируете ли Вы небольшие или “неблагодарные” виды работ второстепенного характера?
16. Беспокоят ли Вас просьбы об уточнении задания в первые дни после того, как Вы отдали приказ?

\* Приводится по: *Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 7 (175).*



17. Находите ли Вы недостатки в выполнении подчиненными данных им поручений?
18. Трудно ли Вашим сотрудникам определить пределы делегируемого задания?
19. Считаете ли Вы возможным увеличить объем делегируемых заданий?
20. Считаете ли Вы, что делегирование заданий и ответственности может оставить Вас без работы?

Если 15 из полученных ответов — “Иногда” и “Никогда”, то Вы относитесь к категории руководителей, овладевших техникой делегирования. Если их меньше, то для Вас будут полезны приведенные ниже **рекомендации**.

Как правило, делегирование предполагает временное поручение подчиненному той задачи, которая не входит в круг его прямых обязанностей. Продуманное делегирование повышает результативность работы подразделения, мотивацию исполнителя и руководителя. Задания необходимо делегировать, предусматривая конкретные сроки. В обязанности руководителя входят определение цели задания и контроль за его выполнением. Рекомендуется делегировать планируемые и повторяющиеся операции, выполнение которых способно обеспечить высокое качество принимаемых решений. Делегирование направлено на повышение эффективности управления, поскольку позволяет руководителю наибольшее внимание обращать на приоритетные задачи. Предпочтение следует отдавать делегированию тех вопросов, в которых подчиненные разбираются не менее компетентно, чем руководители, а также заданий, выполнение которых связано со значительными затратами времени.

Искусство делегирования состоит в умелом сочетании специфических методов и знания психологии людей; особую роль играет фактор взаимного доверия.

Процесс делегирования ответственности включает несколько этапов.

1. Анализ выполняемой руководителем функции (личные и профессиональные цели, ожидаемые результаты и изменения).
2. Выбор делегируемого задания (определение повторяющихся заданий; заданий, на выполнение которых расходуется много времени и которые могут быть квалифицированно выполнены другими сотрудниками; повышение их мотивации).
3. Определение условий делегирования (объем и время выполнения поручения, оценочные показатели (качество, производительность), методы контроля).
4. Выбор исполнителя (анализ мотивации и компетенции, влияние выполнения поручения на функционирование всего подразделения).
5. Выполнение делегируемого задания (необходимая подготовка исполнителя, выдача ему требуемой информации, определение вместе с ним этапов выполнения).
6. Контроль за результатами (строгое соблюдение действующих правил, планирование этапов контроля, их оценка).

Приведенные ниже рекомендации руководителям способствуют успешному делегированию поручений и ответственности.

- Не считайте себя незаменимым; окружайте себя надежными и квалифицированными работниками. Развитие ваших собственных знаний и умений связано с развитием компетенции сотрудников, которые должны научиться брать на себя ответственность.
- Умейте правильно выбирать время распределения поручений, осуществлять их отбор, определять методы выполнения.
- Не экономьте время и средства на подготовку персонала к выполнению поручений, не входящих в круг их обязанностей.
- Умейте сделать правильный выбор исполнителя, ознакомьте его с Вашими правилами контроля и оценки выполнения задания.
- Поручая задания, оказывайте доверие подчиненному.

- Оценивайте результаты выполненной работы, а не применяемые методы, оставляя исполнителю определенную свободу действий и право на инициативу.
- Поощряйте успешное выполнение поручения, в этом — один из факторов успеха. Делегирование также предполагает право на ошибку, последовательное улучшение результатов.
- При распределении поручений между исполнителями следует учитывать их характер. Различают четыре уровня участия: реализация задания согласно определенным условиям; обеспечение помощи в случае необходимости (отсутствие или увеличение рабочей нагрузки); координация (постоянное наблюдение за ходом выполнения задания, анализ полученных результатов с целью их корректировки в случае необходимости); контроль за исполнением по установленному графику.

### Тактика преобразований действующих организаций и подбор кадров для начинающих

В современных условиях особенно актуальными становятся **проблемы нововведений**. Однако сделать этот процесс безболезненным для организаций и работающих в них людей довольно непросто. Дело в том, что социальные настроения в любой организации таковы, что они изначально вступают в противоречие с любыми переменами и преобразованиями [47].

Но существует несколько “заповедей”, советов, которым должны следовать лидеры, осуществляя преобразования, если они хотят избежать катастроф и потрясений.

1. Будьте предельно честны, “вербуя” соратников и пополняя ряды сторонников. Когда ожидания слишком велики и обещания чересчур заманчивы, разочарование от иллюзий становится неизбежным.
2. Обеспечьте себе поддержку среди людей, думающих так же, как Вы, независимо от того, собираетесь ли Вы привлекать их на свою сторону.
3. План любых изменений в организации должен всегда базироваться на солидной концептуальной основе. Нужно иметь абсолютно четкое и ясное представление о том, что и как менять.
4. Никогда не находитесь в плену собственной риторики. Руководитель, который всецело захвачен риторическими упражнениями, почти неизбежно упускает из виду куда более важную задачу — поддержание и упрочение уже проделанных изменений и осуществление новых.
5. Не разрешайте тем, кто противостоит переменам, присвоить себе право на основополагающие принципы, поскольку такие люди не только имеют какую-то внутреннюю побудительную силу к борьбе с переменами, но на их стороне, как правило, традиции и история, и они будут призывать к верности этому культурному наследию.
6. Знайте свою “территорию, поле борьбы, местность”, где предстоит вести “боевые действия”. Руководитель, который стремится успешно осуществить перемены, должен знать все необходимое в своей организации.
7. Нужно знать, понимать и ценить факторы организационной среды. Неважно, сколь призывными, громкими и вдохновляющими являются те перемены, которые Вы пытаетесь осуществить, но если они порождают все больше и больше неудобств и дискомфорта в организации, то, по всей вероятности, обречены на неудачу.
8. Избегайте “шока будущего”. Когда руководитель чересчур вовлечен в планирование, слишком устремлен в будущее, к достижению новых рубежей, он часто забывает прошлое и пренебрегает настоящим.
9. Помните, что изменения наиболее успешны тогда, когда те, на кого они направлены, кого непосредственно затрагивают, изначально привлечены к процессу планирования [47].

Большое значение в любой организации должно придаваться **подбору кадров**. Это особенно важно для новых, начинающих предприятий. Для создания эффективной команды управляющих и специалистов на новом предприятии придерживайтесь следующих правил:

- 1) нанимайте только людей, имеющих опыт работы;
- 2) подбирайте только самых квалифицированных работников, особенно в тех случаях, когда им самим придется впоследствии принимать на работу других людей;
- 3) постарайтесь выяснить, соответствует ли подготовка принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценностей Вашей фирмы;
- 4) постарайтесь отыскать людей, с которыми Вы уже работали в прошлом;
- 5) старайтесь, чтобы Ваша управленческая команда была как можно меньше;
- 6) получше считайте деньги, ведь прибыль — цель любого предприятия [47].

В связи с последним приведенным правилом каждому менеджеру и предпринимателю целесообразно самостоятельно взвесить и оценить собственные **шансы стать миллионером**.

Об этом позаботилась венская газета “Курир”, опубликовавшая соответствующий тест из 12 вопросов.

Тест 25

### Ваши шансы стать миллионером

Выберите из трех предложенных вариантов ответов на каждый вопрос только один, в наибольшей степени соответствующий Вам. Номер вопроса и буквенное обозначение выбранного варианта ответа запишите на отдельном листе бумаги.

1. Каким способом легче всего делать деньги?
  - а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и, конечно же, вкладывать имеющиеся деньги в дело;
  - б) надеяться на “дядюшкино” наследство, пытаться счастья в лотерее;
  - в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступени вплоть до руководящей, или же заняться политикой.
2. Какой персонаж Уолта Диснея вызывает у Вас самую большую симпатию?
  - а) Дональд Дак;
  - б) Густав Ганс;
  - в) Догоберт Дак.
3. Какой размер прибыли может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?
  - а) от полумиллиона до миллиона;
  - б) до десяти миллионов;
  - в) десятки миллионов и выше.
4. С каким высказыванием Вы согласны?
  - а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
  - б) деньги означают власть;
  - в) деньги вызывают много зависти.



## Раздел 2

5. Известна ли Вам так называемая игра по письму? Вы кладете в конверт небольшую сумму, ищете жертву, которая поступит так же, и в конечном счете Ваше капиталовложение возвращается к Вам в многократном размере. Какую роль Вы готовы играть при этом?
- не участвовать;
  - участвовать и одновременно зарабатывать;
  - быть инициатором игры.
6. Придаете ли Вы значение тому, чтобы о Вас упоминали в разделе “Светская жизнь” в различных газетах?
- я был бы очень этому рад;
  - нет;
  - обо мне и так часто пишут.
7. Как, по Вашему мнению, можно выигрывать на скачках?
- рисковать высокими ставками;
  - экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
  - купить лошадь-победителя.
8. Кто, по Вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богачом?
- режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
  - адвокат, врач, маклер, политик;
  - глава фирмы, издатель.
9. Как Вы относитесь к бизнесу между приятелями?
- я готов ссужать своих приятелей деньгами. Когда-нибудь и они дадут мне займы;
  - деньги и дружба несовместимы;
  - я готов брать займы у друзей, но не давать.
10. Будьте откровенны. Если бы Вам удалось стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением?
- разумеется, я бы наслаждался этим;
  - я бы продемонстрировал свое наслаждение всем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока;
  - нет.
11. Куда вложили бы Вы свои миллионы?
- в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;
  - в акции и другие ценные бумаги;
  - я сделаю так, как решит моя жена (муж).
12. Если у Вас уже есть 2 миллиона, будете ли Вы стремиться заработать еще?
- не обязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;
  - конечно;
  - нет, поскольку мне хватает.

### Ключ к тесту

Оцените свои ответы по приведенному ключу. Просуммируйте набранные Вами очки.

Вариант ответа	Номер вопроса											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
а	6	3	0	6	3	0	0	0	0	0	3	3
б	0	0	3	3	0	6	3	3	3	3	6	6
в	3	6	6	0	6	3	6	6	6	6	0	0

### Результаты

**От 0 до 23 очков.** Лучший способ разбогатеть для Вас лично — либо удачно жениться, либо стать наследником, либо, наконец, играть в лотерею.

**От 24 до 48 очков.** Богатство связано для Вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше всего делайте карьеру и займите кресло шефа. Даже если это не принесет Вам желаемых миллионов, Ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте.

**От 49 до 72 очков.** У Вас самые лучшие шансы когда-нибудь стать миллионером (если Вы еще таковым не являетесь). У Вас коммерческий склад ума, Вы разграничиваете бизнес и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

В заключение приводим наиболее **типичные ошибки менеджеров**, мешающие им в достижении профессионального успеха и, в конечном итоге, миллионного состояния (сформулированы американскими специалистами Э. Щварцом и А. Макензи).

Типичные ошибки менеджеров

1. Оставляя двери кабинета открытыми в надежде улучшить общение с сотрудниками, менеджеры, как правило, достигают обратного результата: их часто отвлекают от решения наиболее насущных задач.
2. Зачастую менеджеры не планируют свою деятельность, мотивируя это нехваткой времени. Они не понимают, что именно эффективное планирование экономит время, позволяя получать лучшие результаты.
3. Менеджеры склонны реагировать прежде всего на спешные, а не на важные дела. Следовательно, они пренебрегают приоритетными, что влечет за собой авралы в будущем.
4. Ожидая опоздавших и не открывая совещания, мы наказываем пришедших вовремя и поощряем тех, кто опоздал. Не исключено, что пришедшие сегодня вовремя в следующий раз опоздают, а опоздавшие придут еще позднее...
5. Менеджеры не склонны передоверять свои полномочия и ответственность неопытным подчиненным. Но ведь подчиненные могут заслужить доверие руководителя, только набираясь опыта, а это возможно лишь при самостоятельном выполнении ответственных заданий.
6. Менеджеры оставляют бумаги на своих столах, чтобы не забыть о них. Потом бумаги либо теряются, либо перестают привлекать к себе внимание и лишь мешают работе, которую нужно выполнить в данный момент.
7. Чем дольше менеджер задерживается на работе, тем больше он устает и тем больше у него появляется неотложных дел. В результате приходится задерживаться еще дольше.
8. Менеджеры обычно смешивают понятия эффективности и оперативности. Их больше заботит правильное выполнение работы, чем выполнение правильной работы.

## РЕЗЮМЕ

В результате изучения первой части настоящего пособия работающий или только готовящийся к управленческой деятельности менеджер решает ряд взаимосвязанных задач по эффективному профессиональному выбору, специальной подготовке, планированию и реализации успешной деловой карьеры на основе самооценки личностных качеств и профессиональной направленности, общих и специальных способностей, изучения требований к личности и квалификации современного менеджера, анализа ограничений собственной управленческой деятельности, разработки и реального выполнения карьерограммы.

Логика организации самоменеджмента содержит последовательно взаимосвязанные этапы работы по самооценке и саморазвитию личностных и деловых качеств менеджера, а также постоянному повышению его профессионально-квалификационного уровня. Графически этапы указанной деятельности изображены на рис. 5.

Следовательно, **главной задачей первого этапа** работы является составление социально-психологического портрета личности, основанного на результатах самооценки. Итогом **второго этапа** является составление обобщенного профессионально-квалификационного портрета менеджера, основанного на разработке моделей профессиональной деятельности, специальной подготовки и личности менеджера. В рамках **третьего этапа** происходит “наложение” реальной модели личности на идеальную модель менеджера, “несовпадения” которых и являются основой для планирования и реализации успешной деловой карьеры.

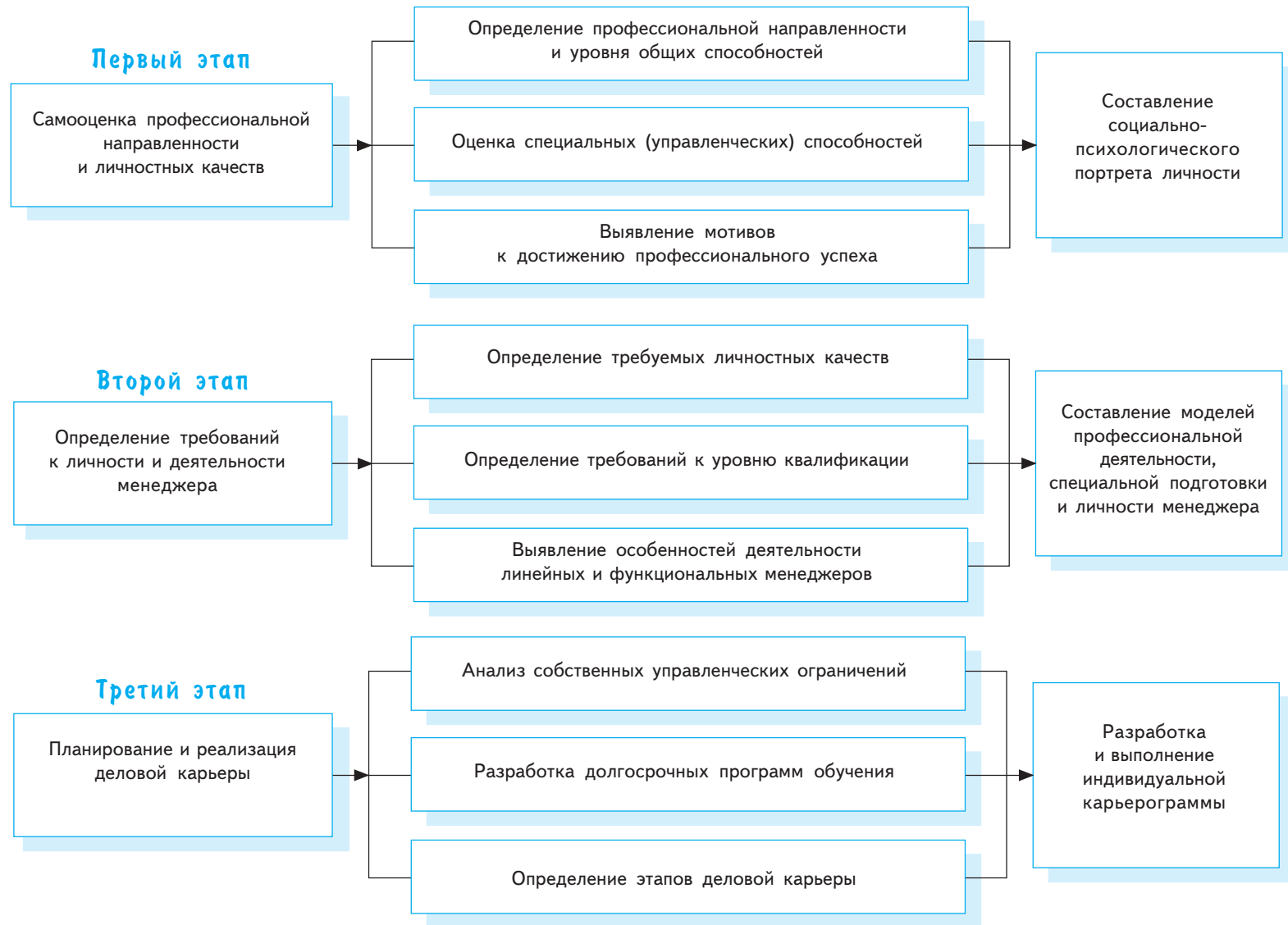


Рис. 5. Этапы организации самоменеджмента

ЧАСТЬ **ВТОРАЯ**

# КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ







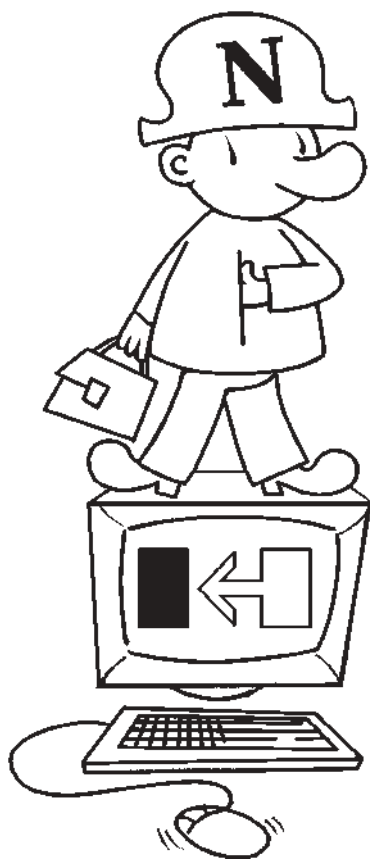
# Раздел 3

## СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Искусство руководителя-творца — это искусство создания организации, перестройки человеческого и технического материала, чтобы сформировать организм, который бы воплощал в себе новые и вечные ценности.

*Ф. Селзник*

Целью третьего раздела является ознакомление с основными концепциями организации и принципами управления, особенностями нового управленческого мышления, организацией менеджмента и оплаты труда в современных условиях, различными типами руководства и диагностикой разнопорядковых систем управления, а также с принципами и методами психологического анализа стилей руководства, мотивации труда, развития персонала.



**М**ногочисленные прогнозные исследования, проведенные западными специалистами, однозначно подтверждают, что в ближайшее десятилетие более или менее устойчивые позиции на рынке смогут занять только те компании, производственно-управленческий персонал которых позволит им согласованно решать задачи, ранее считавшиеся практически взаимоисключающими [13, 50, 62]. Это предопределяет необходимость формирования *новых подходов к управлению производством*, поскольку традиционные (с ориентацией на валовые показатели массового производства, не обеспечивающие эффективного взаимодействия участников по горизонтали, не уделяющие достаточного внимания конечному потребителю и развитию собственного персонала) себя не оправдывают. Поэтому в настоящее время идет беспрецедентная ломка существующих стереотипов управленческого мышления.

В деловом мире приходят к пониманию того, что в период резкого обострения конкуренции на мировых рынках, в условиях расширения масштабов и частоты технологических, организационных и кадровых нововведений преимущества получают фирмы, руководство которых быстрее других способно критически оценить состояние дел, преодолеть стереотипы эффективного в прошлом управления и разработать стратегию преобразования своих организаций [10, 13, 159, 161].

**Стратегия развития** любого предприятия в странах с развитой и развивающейся рыночной экономикой нацелена на повышение производительности (объема и качества производимой продукции или услуг относительно затрат на их создание) путем эффективного использования ресурсов — материальных, финансовых и, прежде всего, человеческих [11]. Анализ зарубежного опыта позволяет получить перспективное видение проблемы *активизации человеческих ресурсов* и прогнозировать развитие *кадровой политики* в русле прогрессивных мировых тенденций.

Исходной теоретической посылкой концепции развития человеческих ресурсов стало представление о **кадровом потенциале предприятия** как ключевом факторе успеха производственной деятельности. Способности работников, их профессионализм, опыт и квалификация, ориентация на конечные результаты, стремление внести вклад в достижение целей организации, заинтересованность в профессиональном росте и преданность фирме в совокупности определяют ценность персонала. Использование человеческих ресурсов высокого качества позволяет добиться определяющих преимуществ в конкурентной борьбе. Поэтому кадровая политика фирм и компаний в настоящее время направлена на всестороннюю активизацию кадрового потенциала посредством мотивации, обеспечения наиболее полной реализации способностей и их развития в процессе обучения и деловой карьеры [11].

## Глава **10** *Современные концепции организации и управления*

По мнению американских ученых — представителей современного междисциплинарного направления теории и практики управления — в новом информационном обществе денежный капитал как стратегический ресурс, от которого зависит прибыль, вытесняется человеческим. По сути, это означает наступление *нового этапа развития менеджмента*, а каждый новый этап начинается сменой организационной и управленческой парадигм. Суть современного этапа заключается в том, что перестройка организации подчиняется максиме: от людей — к организации, к ее структурам и механизмам (в отличие от существовавшей до сих пор парадигмы, которая требовала от человека приспосабливаться к организационным нововведениям) [11, 69, 160].

### **Основные теории менеджмента**

Эволюция термина “менеджмент” предопределила многообразие понятий, выражаемых этим словом. **Менеджмент** — это управление каким-либо социальным объектом, владение мастерством управления, высокий профессионализм, позволяющий соединить в одном лице предпринимателя и организатора производства [13]. Поэтому в международной практике менеджмент — синоним

управления социально-экономическими процессами в условиях функционирования предпринимательской корпорации или акционерной компании.

Менеджмент имеет различные профессиональные *модификации*. С точки зрения экономиста, менеджмент — это фактор производства наряду с трудом и капиталом, а с точки зрения администратора — система власти и организации, регулирующая взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Социолог же рассматривает менеджмент как элемент структуры общества и системы социальных статусов. По нашему мнению, *задача менеджмента* — находить и использовать стимулы, имманентно присущие каждому участнику структуры управления, для системного использования их в управлении, что наиболее отвечает целям и содержанию психологии кадрового менеджмента [13].

Базовыми теориями менеджмента являются концепции Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Д. Мак-Грегора, Л. Урвика, Ф. Герцберга, Э. Мэйо, А. Маслоу, Дж. Гелбрейта, Р. Лайкерта, Р. Блейка, Дж. Мутона, П. Дракера, Л. Алена, Г. Хикса, Р. Джулета, Э. Дейла и др.

Работы американского инженера *Фредерика Тейлора*, как известно, относятся к концу XIX — началу XX века. Его концепция исходит из производительности, вытекающей из эффективности выполнения задач научной организации труда рабочего и соответствующей оплаты; цель теории — упростить методы труда и приспособить к этому имеющиеся средства, что должно дать высокие результаты. Особое внимание в этой теории уделяется роли организаторов производства, осуществляющих надзор за качеством и обслуживанием оборудования, определяющих время работы машин и работников, расходы на основные и оборотные средства и следящих за соблюдением трудовой дисциплины.

В отличие от Ф. Тейлора, который концентрировал внимание на выполнении отдельных производственных задач, операций и функций, французский предприниматель и инженер *Анри Файоль* пытался найти пути эффективного управления организацией в целом. В основе его теории лежит принцип организации предприятия как единого целого. А. Файоль формулирует основные положения эффективного управления: распределение функций, авторитет, дисциплина, единство в руководстве и в управлении, подчинение интересов, премирование, централизация, иерархия, порядок, справедливость, постоянство персонала, инициатива и единство персонала.

Базовые теории менеджмента предлагают конкретные меры по его совершенствованию на основе массовых форм привлечения работников к участию в управлении. Так, *Д. Мак-Грегор* выдвинул “теорию X” и “теорию Y”, характеризующие различные представления управляющих об отношении работников к труду.

- “Теория X” утверждает, что средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому его необходимо постоянно понукать, принуждать, контролировать, направлять, угрожать ему наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы. Он предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно не честолюбив и более всего беспокоится о своей безопасности.
- “Теория Y” исходит из того, что средний индивидуум при соответствующих подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Усилия, прилагаемые работниками для достижения поставленных целей, пропорциональны ожидаемым вознаграждениям. Способность проявлять фантазию, изобретательность и творческий подход к решению проблем фирмы свойственны скорее широкому (чем узкому) кругу людей [13].

Одной из базовых теорий менеджмента является *теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга*. В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека. В соответствии с этой теорией такие факторы, как трудовые успехи, признание заслуг, собственно процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост, усиливают позитивные мотивы поведения человека, поскольку повышают уровень его удовлетворенности своей работой. Однако мотивация труда может быть и негативной, т. е. могут действовать факторы, которые препятствуют удовлетворенности работника трудом (отсутствие гарантий сохранения работы, недостаточно высокий социальный статус, неэффективная трудовая политика администрации, неблагоприятные условия труда, неудовлетворительные межличностные отношения и др.). Неудовлетворительное качество продукции, низкая производительность труда, текучесть кадров связаны с этими факторами и во многом могут объясняться именно теорией мотивационной гигиены [67, 83, 100, 117].

Создатель *теории иерархии потребностей А. Маслоу* классифицирует цели индивидуума по степени значимости, что дает возможность объяснить характер влияния внешних и внутренних факторов на поведение человека. Им выделены пять видов потребностей: физиологические потребности → потребность в безопасности → потребность в принадлежности к социальной группе → потребность в уважении к себе → потребность в самоутверждении. Все они могут проявляться одновременно, но удовлетворение последующих видов потребностей возможно только при удовлетворении предыдущих (начиная с физиологических).

Создатель теории организационных модельных систем Р. Лайкерт считает, что ценность человека можно измерить и человеком можно управлять так же, как “физическими капиталами”. Автор теории группового обучения С. Арджирис утверждает: обучение в психологической обстановке, максимально приближенной к профессиональной деятельности, наиболее эффективно. Эта теория широко распространена в американских университетах и школах бизнеса. Авторы теории стрессового баланса Р. Блейк и Дж. Мутон особое внимание уделяют балансу между производственными и социальными потребностями [13].

Таким образом, теории Ф. Тейлора, А. Файоля и других зачинателей научного менеджмента относятся к классическим теориям организации управления. Неоклассические теории исходят из возрастающей роли человека в процессе производства и в жизни общества. Эти теории характеризуются следующими основными моментами: мотивы, неформальная организация, коммуникация и участие. В основе современных теорий организации, вытекающих из теории систем, лежат четыре функциональных принципа: функция достижения цели, приспособление системы к окружению, интеграция всех частей системы и регулирование внутреннего напряжения в системе. Наиболее полно современная теория организации управления представлена у Г. Хикса и Р. Джулета, которые предложили следующие основные характеристики: системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

### Новое управленческое мышление

Роль фактора управления, управленческой культуры, управленческой философии в условиях современного промышленного производства многократно возросла, поскольку усиление позиций в конкурентной борьбе сегодня зависит от качества управления [31, 39, 42, 47, 99, 129 и др.]. Поэтому совершенствование управления необходимо рассматривать как один из главных факторов повышения эффективности производства. В чем же выражается **новое управленческое мышление**?

Это, прежде всего, постоянная борьба со всеми видами потерь на производстве, постоянный поиск методов и форм совершенствования его организации, путей прогресса в области повышения производительности, гибкости и оперативности управления производством, улучшения качества продукции, уровня обслуживания потребителей. Для этого необходимо:

- постоянно искать и находить источники снижения потерь;
- постоянно привлекать работников всех уровней, включая рядовых рабочих и служащих, к управлению, к процессу выявления проблем и принятия решений;
- осуществлять постоянные инвестиции в “человеческий капитал”, в обучение и переподготовку рабочих, подтягивание их мышления до уровня специалиста, воспитание в них качеств работников умственного труда;
- постоянно развивать и всячески поощрять рационализаторскую активность рабочих и служащих;
- сочетать единообразное вознаграждение с участием работников в прибыли, получаемой предприятием в целом (помните: если значительная часть заработной платы работника — примерно 50% — приходится на полугодовые или годовые премии, то уже одно это обстоятельство обеспечивает снижение текучести и стабильность кадров).

Современные менеджеры должны знать, что в рамках нового управленческого мышления *любая производственная система рассматривается как социотехническая*, поскольку в сегодняшнем промышленном производстве постоянно взаимодействуют две подсистемы: а) техническая, включающая не только машины, станки, оборудование, все виды технологий и т. п., но и управленческие знания, организационные структуры, методы производственного планирования, разработки рабочих мест, технические приемы и навыки работы, уровень квалификации и подготовки рабочей силы, ее профессиональный состав; б) социальная, включающая все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие рабочих и служащих в процессе принятия решений, возможности карьеры и продвижения по службе, организационную культуру и др.

Западные исследователи выделяют **шесть характеристик социотехнической системы**, которые, являясь ключевыми для успеха в конкурентной борьбе в современных условиях, в то же время характеризуют уровень развития нового управленческого мышления. Это:

- организационная философия**, базирующаяся на понимании работниками компаний своих целей и предназначения всего предприятия, их постоянной готовности разделить с администрацией всю полноту ответственности за результаты хозяйственной деятельности;
- организационная структура управления**, обеспечивающая рядовым рабочим и служащим реальные права на участие в управлении;
- новый подход к разработке рабочих мест** и роли исполнителя в процессе принятия решений (наряду с узкой специализацией работника на эффективном выполнении какой-то одной отдельной операции, что предполагает глубокое технологическое разделение труда, существует спрос на работников, способных выполнять широкий круг производственных операций или функций);
- новая схема размещения оборудования**, отвечающая потребностям командно-бригадной формы организации труда и обеспечивающая ускорение материальных потоков на производстве; она основана на ячеечной форме взамен цехов и линий как при традиционном подходе;
- новые формы и методы подготовки и переподготовки кадров**, более гибкая кадровая политика, направленная на гарантирование занятости. Обучение должно основываться на овладении широким кругом профессий, а также знаниями, дающими работникам возможность выполнять множество функций, разбираться не только в чисто производственных, но и в организационных, экономических и других аспектах своей работы, овладевать смежными специальностями и осваивать так называемые профессии будущего;
- новые критерии в оценке экономической эффективности** использования современных технологий и осуществления капиталовложений в развитие производства (помните: направлять средства на то, чтобы поддержать или усовершенствовать систему производства при неэффективном управлении, — пустая трата денег) [47].

Таким образом, новая организация современного промышленного производства должна соответствовать определенным *параметрам*, т. е. иметь: небольшие организационные подразделения с небольшим числом работников, но с гораздо более высоким, чем прежде, квалификационным и образовательным уровнем; небольшое число уровней управленческой иерархии с почти полным упразднением организационной пирамиды; бригадные (или командные) организационные структуры; ориентацию производства на обслуживание потребителя; гибкий, быстроменяющийся ассортимент продукции; минимум запасов и гибкие производственные системы; более высокий уровень производства и более низкие его издержки.

### Основные заповеди менеджмента

**Новая организация производства** должна строиться на следующих принципах:

- нельзя подстраивать организацию к способностям занятых в ней работников: нужно строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;
- ни одно лицо не должно отчитываться более чем перед одним начальником и должно получать приказы только от этого же начальника — *принцип единоначалия*;
- все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределить между работниками аппарата и не дублировать их — *принцип специализации в сфере управления*;
- подчиненных должно быть 6—12 человек — *принцип диапазона управления*;
- постоянно ограничивать число иерархических ступеней в структуре организации (чем больше предприятие, тем сложнее им управлять);
- руководитель никогда не должен делать того, что может сделать его подчиненный, — *принцип делегирования полномочий*.

Роберт Хеллер в своей книге “Заветная мечта менеджера” приводит достаточно простой набор практических советов, которые, по его мнению, полезны не только менеджерам, но и всем людям, поскольку менеджмент есть общечеловеческая деятельность, где лучшими путеводителями служат не учебники по теории управления, а история, социология и психология.

1. Думай, прежде чем действовать: деньги не твои.
2. Хорошее управление есть следствие хорошей идеи.
3. Менеджер не доказывает собственной неправоты.
4. Доход должен превышать расход.
5. Возможности менеджмента всегда ниже требуемых.
6. Менеджер либо может выполнять свою работу, либо не может.
7. Не предпринимай действий, которые требуют сложных расчетов.
8. Если цель ложна, то и путь к ней ложен.
9. Если ты пытаешься сделать невозможное, то тебе не миновать провала.
10. Самый легкий способ делать деньги — перестать их терять.



## Базовые концепции организации

Современные справочники дают следующие определения понятия “**организация**”:

- приведение системы в состояние целостности, упорядочение составных частей некоторого духовного или материального объекта;
- соотношение частей в некоторой целостности, связь между ними и их функциональная соподчиненность;
- наиболее позднее определение связано с созданием сложных социотехнических систем и техноструктур, деятельность которых невозможна без централизованного управления, и систем, именуемых институтами, что в конечном итоге и получило обобщенное название “организация” (учреждение, предприятие) [46].

### Концепция М. Вебера

Автор теории бюрократии М. Вебер понимает организацию как инструмент для достижения групповых целей. Его модель организации — это структура управляемых частей. Структуры рассматриваются как орудия, специально созданные в интересах эффективного осуществления групповых намерений и плановых преобразований. Предполагается четкое распределение труда, что обеспечивает высокую квалификацию и специализацию персонала. Работники должны строго соответствовать производственным требованиям. Положения и должности организованы в строгую иерархическую структуру власти, которая четко обозначена. Решения и действия регламентируются инструкциями, обеспечивающими единообразие деятельности, ее непрерывность и стабильность независимо от штатных изменений. Организация включает специальный административный штат, который обеспечивает функционирование структуры, и особенно каналов коммуникации. Отношения сотрудников на всех уровнях безличны, эмоционально нейтральны. На это направлена разработанная система социальных дистанций, которая обеспечивает необходимую рациональность суждений при выполнении обязанностей, исключая чувства и настроения. Должностные лица назначаются.

После прохождения проверки работники вступают в должность на длительный срок и подлежат защите от произвольного увольнения. Таким образом, жестко спланированные структуры позволяют осуществлять планируемую ротацию и рациональное манипулирование кадрами [46].

Организация в данной концепции предста-

### Концепция Т. Парсонса, Ф. Селзника, Ч. Перроу

ет как естественное целое, как функциональная гомеостатическая система. Модель естественной системы — это институционально-политическая субструктура, совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых частей. Организационные структуры — системы открытые. Они активно используют механизмы обратной связи, что обеспечивает возможность саморегулирования, коррекцию отклонений от состояния равновесия и устойчивости, способность достигать одного и того же конечного состояния независимо от начальных условий. Организация развивается по своим “естественным законам”, а не по планам отдельных лиц; ее структуры поддерживаются стихийно и гомеостатически. “Позитивная интеграция” — необходимое условие существования организации; она предполагает взаимную поддержку и содействие составляющих социальной системы. Негативные факторы внешней среды могут вызвать нарушение равновесия и обусловить возникновение защитных механизмов, в создании которых участвуют организационные ценности и самопроизвольно формирующиеся нормативно-санкционированные структуры организации. Интеграция понимается как структура; ее составляющие — процессы, посредством которых отношения между частями социальной системы (людьми, играющими те или иные роли, коллективами и компонентами нормативных стандартов) упорядочиваются так, что обеспечивается их гармоничное функционирование. Интеграция может иметь негативный аспект в том случае, когда снижается возможность социального действия. Интеграция системы нарушается из-за взаимных помех и противоборств. Плотность социально-психологического пространства создает климат борьбы за свое место и статус либо ведет к дифференциации структуры через конфликт.

Таким образом, организация имеет свои законы, но, будучи включенной в структуру общества, отражает свойства общественной системы. Организация обладает комплексом приспособительных функций. Последствия действий интеграции независимы от намерений участвующих в ней единиц. Организация как целое всегда больше суммы составляющих ее систем. Это система непрерывно изменяющаяся, но стремящаяся к внутреннему равновесию (гомеостазису). Для познания этого процесса необходимо проанализировать функции, которые отображают состояние элементов и системы в целом. Выделяют пять ведущих функций — управление напряженностью, сохранение формы, интеграция, адаптация и достижение цели [46].

### Концепция Р. Аркоффа и Ф. Эмери

В данной концепции организация — это такая социальная система, в которой состояние любой ее части можно определить, зная состояние всей системы. При этом основными понятиями анализа являются разделение труда, распределение ответственности и распределение власти. Социальная система и ее элементы соотносятся так:

- 1) если элементы служат инструментом для всей системы, то она будет уменьшать свое разнообразие; диапазон целеустремленного поведения при этом будет ограничен, поведение сводится к низким уровням: многонаправленному и однонаправленному;
- 2) если система служит инструментом для составляющих ее элементов, то это придает ей потенциал для динамического разнообразия, диапазон целеустремленного поведения расширяется, уровень поведения поднимается до стремления к идеалу. Удовлетворение приносит само продвижение, которое называется авторами концепции прогрессом, а конечное состояние (достичь которого невозможно) — идеалом.

Психодинамика социальной группы сказывается на параметрах выбора ее членов и может увеличить или уменьшить число вариантов, доступных для выбора. Это отражается на особенностях организационных воздействий, что характеризуется такими показателями:

**вероятность выбора** — в какой мере членам социальной группы свойственно выбирать одинаковые способы действий при продуцировании инструментов организации. Чем больше эта мера, тем легче налаживается сотрудничество. Этот показатель составляет основу коллективизма;

**эффективность выбора** — насколько эффективны способы действия, возможные при данных психологических особенностях, технических средствах и услугах, которые предоставляет социальная группа, и для какого числа ее членов;

**возможные результаты** — сколько возможных результатов у различных членов группы и как предпочитаемые способы действия соотносятся с их эффективностью;

**удельная ценность** — какова для членов социальной группы удельная ценность совместно достигаемых результатов. Соотношение трех последних показателей составляет основу факторов социальной защиты, справедливости и социальной причастности, которые опосредует организация.

Таким образом, социальные группы — это целеустремленные системы, состоящие из взаимосвязанных элементов. Между ними существуют отношения инструментальности. Взаимное влияние частей всегда опосредовано состоянием (общим или ситуативным) всей системы. В организации существует постоянная тенденция к увеличению разнообразия в диапазоне и уровне поведения элементов. Увеличение или уменьшение разнообразия определяет уровень организованности группы, общности, коллектива [46].

### Концепция Я. Щепаньского

Автор этой концепции под организацией понимает: а) объединение людей, стремящихся к реализации цели организованным способом; б) способы руководства и координации, гармонизацию задач и направление результатов их решения на достижение цели; в) функционирование общностей как системы способов (образцов) деятельности, средств социального контроля, социальных ролей и систем ценностей, что обеспечивает порядок и бесконфликтность социальной жизни.

Основу социального порядка составляет реализация объема ожиданий индивида в удовлетворении его потребностей в рамках, определенных системой институтов, санкций и ценностей. Порядок нарушается, если ожидания не исполняются или нарушается функционирование институтов и систем социального контроля, организация входит в полосу радикальных перемен. Иными словами, устойчивость социальной организации обеспечивает удовлетворение социальных потребностей, а неустойчивость порождает социальную дезорганизацию.

Автор выделяет четыре механизма разрешения противоречий, обеспечения внутренней сплоченности социальных организаций:

- 1) создание управленческого ядра и придание ему властных полномочий, создание системы санкций. Наделенная властью подструктура должна обеспечить единство действий путем контроля за выполнением обязанностей всеми членами группы;
- 2) создание социальных механизмов для выработки компромиссов между антагонистами (индивидами или группами) в целях достижения формального согласия и формального единства действий;
- 3) обращение к голосованию общего собрания, когда дискуссия не приводит к взаимопониманию;
- 4) достижение интеграции на основе дискуссии, которая приводит к общему согласию.

Таким образом, организация отлична от структуры. Структура — упорядочение составных элементов какого-либо целого в соответствии с определенным принципом, делающее возможным функционирование целого. Таким образом, структура — это строение целого, а организация — его функционирование [46].





А. И. Пригожин в понятии “организация” различает: а) стационарный объект — искусственные объединения институционального характера с очерченными функциями и статусом; б) процесс — деятельность по распределению функций, налаживание связей, координация; в) степень упорядоченности — структуру, строение, тип связей как специфический способ соединения частей, т. е. свойство целого.

### Концепция А. И. Пригожина

Обобщенная модель организации реализуется в соотношении признаков и свойств. Типология строится на основе характеристик, которые отражают место организации в системе общественных отношений и социальной функции: административные, общественные, научные и т. д. Определяющий признак организации — коллективное целеобразование и целедостижение, включающее:

- цели, отражающие внешнее назначение организации как общественного инструмента;
- цели как интересы сотрудников, реализуемые через организацию;
- цели системы как условие функционирования организации (равновесие, стабильность, целостность).

Производными определяющего признака являются иерархия структуры и социальное управление. Иерархия структуры — это принцип строения организации, который понимается как разноуровневое распределение элементов целого по степени общности целей. Строится на трех основаниях: а) централизация — функция консолидации совместной деятельности; б) односторонняя личностная зависимость — функция статусов и социального неравенства; в) власть — функция нормативного регулирования намерений и интересов работников. Социальное управление основывается на целенаправленном воздействии, организационном порядке и самоорганизации.

Таким образом, в качестве системообразующих факторов необходимо рассматривать три группы свойств организации: общественный инструмент; человеческая общность; безличная (объективизированная) структура. Свойства и признаки взаимопересекаются, все признаки распределяются в соответствии со свойствами и, наоборот, каждое свойство отражается в любом из признаков [46].

Непреодолимое значение для развития теории организации имеют идеи ведущих исследователей в области управления — Л. Берталанфи, А. Богданова, Т. Котарбинского, П. Сорокина и др. Несмотря на обилие различных концепций социальной организации, думающие менеджер и предприниматель всегда найдут для себя полезное в каждой из них. При этом необходимо помнить, что главным элементом любой организации и всей системы управления являются кадры. Движение кадров, т. е. элементов этой системы, связано с поиском их резерва (профориентацией), оценкой их потенциальной пригодности (отбором и подготовкой), включением их в структуру организации (социальной и профессиональной адаптацией) и применением их способностей (рациональным использованием). Все это позволяет сделать вывод, что предмет психологии кадрового менеджмента представляет собой концептуальную систему социально-психологического знания, разнообразие всех его отраслей, обеспечивая синтез социально-психологических подходов к проектированию деятельности производственных организаций, где главный вопрос — это проектирование коллектива, “человеческой части” организации как совокупности субъектов труда [39, 46].

## Управленческие тесты

В практике менеджмента развитых стран Запада тесты используются уже несколько десятилетий, и им свойственно количественное выражение результатов. В Японии, где этот метод оценки сравнительно нов, по итогам тестов стараются главным образом составить общее представление о кандидате на должность менеджера.

Далее приводятся 14 примеров подобного рода тестов. Их построение, содержание постановочной части и комментария дают наглядное представление о специфике тестовой практики в японских компаниях. Тесты заимствованы из книги Томодзи Утида. В приводимом варианте это тесты-задачи для тренировочных занятий, которые могут быть использованы при отборе и подготовке менеджеров, а также для их самооценки и самообразования\*.

\* Приводятся по: Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. — М., 1989.

## Управление организацией

Нынешний этап исторического развития называют периодом сложных политических, социальных и экономических перемен. Происходящие изменения вовлекают управление не только в сферу окружающей среды, техники и экономики, но и в область социального и политического развития. В такой ситуации исключительно важное значение приобретает умелый и своевременный учет высшим эшелонам управления этих изменений и принятие руководителями адекватных и эффективных мер.

Какое, по Вашему мнению, из указанных ниже мероприятий целесообразно осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

- А.** Прежде всего оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.
- Б.** В случае изменений всегда принимаются поспешные, нецелесообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. В результате организация работает неравномерно. Поэтому нужно срочно выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.
- В.** Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации. Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

Безусловно, в управлении организацией необходимо устранить всякие сбои, неравномерность в работе, не допускать ненужных затрат усилий, различного рода несообразностей. Если возникают перемены в обстановке, то это всегда сказывается на деятельности организации, на методах управления. В результате появляются различного рода трудности, приводящие к напрасным затратам усилий. А поскольку в складывающейся обстановке нежелательные изменения происходят и в структуре знаний и навыков, которые требуются от сотрудников организации, то будет совершенно правильным принять меры к тому, чтобы устранять указанные негативные моменты в управлении, развивать инициативу у работников, осуществлять их соответствующую переподготовку.

Тем не менее принятие контрмер, которые соответствуют переменам современного этапа, называемого “эпохой потрясений”, будет недостаточным. Наступило такое время, когда невозможно выжить, если своевременно не осуществить структурную перестройку и не поставить перед организацией новые цели для того, чтобы, к примеру, текстильные компании стали выпускать строительные материалы, кондитерские фирмы начали производить медикаменты, а предприятия по производству кино- и фотоаппаратуры приступили к выпуску канцелярского оборудования.

Если резко поднимаются цены на нефть и не хватает рабочих рук, необходимы эффективные меры для выхода из такого положения и, очевидно, нужно сократить потребление дорогостоящей нефти, а также разработать соответствующие мероприятия в области найма. Именно благодаря более умелому и гибкому управлению можно добиться того, чтобы экономика страны продолжала успешно развиваться.



**Примечание:** правильное решение — вариант “А”.

## Тест 27

## Навыки управляющего

Навыки, которые требуются от управляющего, можно в целом подразделить на три вида: технологические, связанные с конкретной профессией; коммуникативные, связанные с умением управлять людьми; концептуальные, связанные с умением принимать ответственные решения, осуществлять комплексный подход к проблемам.

Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?

- А.** Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.
- Б.** Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.
- В.** По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

## Комментарий

Степень важности коммуникативных навыков примерно одинакова у менеджеров, принадлежащих к различным эшелонам: низшему, среднему или высшему. Что касается концептуальных навыков, то степень их важности повышается по мере движения от низшего эшелона к высшему. Степень же важности технологических навыков обратно пропорциональна высоте той ступени, на которой находится менеджер. Относительно слабая зависимость управляющих высшего звена от технических навыков объясняется тем, что всю конкретную работу на “переднем крае” производства они могут переложить на плечи руководителей низшего звена. В то же время значимость концептуальных навыков для руководителей высокого ранга связана с их ответственностью за обеспечение нормального функционирования всей организации, в том числе и в экстремальных условиях.

**Примечание:** правильное решение — вариант “А”.

## Тест 28

## Стиль управления

Применение менеджером демократических методов руководства имеет много достоинств и преимуществ с точки зрения управления производством. Однако методы эти таят в себе и ряд недостатков. В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть эти недостатки?

- А.** Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.
- Б.** Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, им придется тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.
- В.** Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми “удобнее”, чем общение с начальством.

Применение управляющими демократических методов руководства приводит к тому, что приходится выслушивать мнения подчиненных, давать в каждом случае советы. Выслушав мнения подчиненных, нужно принимать или отвергать его. При этом необходимо всегда объяснять причину своих действий. На все это требуется время. Вот почему демократический стиль руководства становится нецелесообразным и неподходящим, особенно в обстановке, требующей от руководителя немедленных действий. В таких обстоятельствах наиболее приемлем авторитарный стиль управления.

**Примечание:** правильное решение — вариант “Б”.

Тест 29

### Навыки управляющего

В таблице приводится часть результатов исследования, на основании которых навыки разбиты на три группы: для руководителей низшего, среднего и высшего звена. При этом соблюдается определенная иерархия этих навыков по их значимости. Укажите, какие из групп навыков требуются от руководителей звена соответственно низшего, среднего и высшего.

Степень значимости	Вариант ответа		
	А	Б	В
1	Умение спланировать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение спланировать подчиненных	Умение спланировать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать нужные решения

Данное исследование было осуществлено исследовательским отделом промышленного обучения Японской ассоциации управления. На основании полученных результатов специалисты пришли к выводу, что для руководителей низшего ранга самыми важными являются технологические навыки. Если говорить об управляющих среднего ранга, то эти навыки занимают у них по степени значимости третье место. Что же касается управляющих высшего эшелона, то для них нет необходимости обладать такими навыками.

В работе менеджеров среднего ранга главенствующее положение занимают навыки, связанные с умением спланировать подчиненных. Для управляющих высшего ранга особое значение приобретают навыки, связанные с умением предвидеть.

**Примечание:** правильное решение — вариант “А” для управляющих среднего звена; “Б” — для управляющих низшего звена; “В” — для управляющих высшего звена.

## Тест 30

## Управленческие действия

Круг служебных обязанностей управляющего достаточно широк. В него, в частности, входит исполнение указаний, исходящих от вышестоящих инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных, как осуществить взаимодействие со смежными организациями и т. д. Однако бывают случаи, когда со стороны вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели.

Как должен действовать управляющий в таких случаях? Если Вы — управляющий, то какой из приведенных ниже вариантов действий Вы считаете наиболее предпочтительным?

- А.** Нужно выйти с предложением в вышестоящую инстанцию и запросить необходимые указания.
- Б.** Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение этих задач.
- В.** Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

## Комментарий

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей является обязанностью высшего управленческого эшелона. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции, определить оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях, при отсутствии каких-либо инструкций (указаний) сверху, нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет всю ответственность за принятые меры на себя.

**Примечание:** правильное решение — вариант “Б”.

## Тест 31

## Управленческие действия

На предприятие, где Вы осуществляете управленческие функции, запланировано завезти новые станки. Вы собрали ответственных за производственный сектор и обсуждаете с ними вопрос о том, какие поставить станки — те, что предлагает компания “К”, или те, что предлагает компания “С”. В ходе дискуссии обнаружили два противоположных мнения: одни считают, что лучше поставить станки, производимые компанией “К”, а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить станки фирмы “С”. Поскольку и в том, и в другом мнении есть резон, то не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит Вам. Какую из предлагаемых ниже позиций Вы займете как управляющий?

- А.** Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести его так, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.
- Б.** Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется, следует убедить несогласных.

**В.** Нужно глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять решение.

Комментарий

Какое же принять решение? Нужно ли полагаться на мнения подчиненных? Может быть, запросить указание вышестоящей инстанции? Все это зависит от каждого конкретного случая. Но вопрос о том, на каких станках остановить выбор, нужно решать самому управляющему. Следует иметь в виду, что когда мнения подчиненных расходятся, то у большинства из них появляется желание, чтобы окончательное суждение высказал вышестоящий. В связи с этим необходимо, чтобы управляющий разъяснил подчиненным свою точку зрения и объявил о своем решении поступить именно так, как он предлагает.

**Примечание:** правильное решение — вариант “Б”.

Тест 32

### Трудолюбие

Стимулирование интереса к работе является весьма важным фактором усиления трудовой мотивации. Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три наиболее эффективные меры, которые пробуждали бы интерес к выполняемой работе. При этом особые случаи исключаются.

- А.** Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.
- Б.** Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.
- В.** Если требуется заставить людей выполнять работу, нужно объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.
- Г.** Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и добиться, чтобы она была выполнена без срывов.
- Д.** Работу, которую нужно выполнить, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.
- Е.** Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

Комментарий

Знания о сути работы, а также наличие соответствующего интереса к ней принадлежат к числу решающих факторов успеха. Наряду с этим весьма существенным обстоятельством является наличие собственного взгляда на вещи. Допустим, Вы хорошо знаете правила игры в гольф или шахматы. Совершенно очевидно, что интерес к этим играм усилится, если взять за правило углублять свои знания о них. И еще одно обстоятельство: очень важным оказывается для нас предвосхищение положительного результата деятельности.

**Примечание:** правильное решение — варианты “А”, “Д”, “Е”.



Тест

33

## Отношение к труду

В каком из приводимых ниже случаев проявляется сознательное отношение людей к труду?

- А.** В сложных условиях жизни любой будет трудиться с энтузиазмом. Однако как только появляются свободное время и жизненный комфорт, возникает тяга не к работе, а к развлечениям.
- Б.** Когда человек достигает определенного уровня жизни, у него появляется свободное время, и работа для него становится не только источником
- дохода, но и средством удовлетворения духовных и интеллектуальных запросов.
- В.** Когда появляется достаток и достигается определенный уровень комфорта, человек ищет развлечений, удовольствий. В этом случае он теряет всякий интерес к работе и тем более стремится избежать трудностей.

Комментарий

Исследования проблемы потребностей показывают, что когда у человека хорошо устроена жизнь и, следовательно, есть много свободного времени, у него появляется сильное желание удовлетворить свои духовные и интеллектуальные потребности. В связи с этим работа для него становится тем фактором, с помощью которого можно реализовать эти потребности. Если же у человека нет интереса к работе, у него возникает желание добиваться реализации своих потребностей через развлечения.

**Примечание:** правильное решение — вариант “Б”.

Тест

34

## Чувство принадлежности к предприятию

Культивирование у сотрудников сильного чувства принадлежности к предприятию или месту работы является не только эффективным “закрепляющим” фактором, но и очень важным с точки зрения стимулирования трудолюбия. Какой из приводимых ниже примеров является в этой связи наиболее приемлемым для стимулирования трудолюбия?

- А.** При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов нужно стремиться к тому, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свое мнение.
- Б.** Необходимо, насколько это возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или делать им замечания. Нужно
- но проявлять постоянную заботу о каждом подчиненном.
- В.** Следует установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо заставлять подчиненных соблюдать установленный порядок и не допускать самовольных действий.

Чувство принадлежности к предприятию может усиливаться у работников в основном тогда, когда они заинтересованы в успехах своей организации и осознают притягательность ее целей; относятся друг к другу как к персонам, играющим важную роль в организации; относятся друг к другу с уважением и заботой; занимают достаточно высокое положение внутри организации или располагают большими возможностями занять высокое положение.

Когда человеку предоставляется возможность активно участвовать в деятельности своей организации, когда у него есть возможность для продвижения, когда внутри организации налажены хорошие межличностные отношения, а также если он всегда может рассчитывать на помощь и сотрудничество, чувство принадлежности к организации у него усиливается.

**Примечание:** правильное решение — вариант “А”.

### Удовлетворенность работой

Один из подчиненных заявил: “Я не испытываю удовлетворения от своей работы. Она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное”.

Работа, за которую отвечает этот подчиненный, заключается в том, что он подбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Ее может выполнять даже выпускник средней школы. Однако, поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющему английским языком. Но он, видимо, хотел бы выполнять работу, сходную с деятельностью бизнесмена или менеджера.

Каким образом Вы как управляющий должны отреагировать на подобное заявление подчиненного?

- А.** Следует точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.
- Б.** Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако предоставить такого рода работу для всех работников фирмы невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме
- есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.
- В.** Нужно разъяснить работнику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относятся и как ее выполняют. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Удовлетворенность трудом — это ощущение того, что Вы полностью отдаете ему свои силы и раскрываете способности и что Ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Это ощущение усиливается, когда Вы чувствуете, что на Вас возлагают большие надежды и Ваша работа идет на благо общества. Иными словами, удовлетворенность работой не приходит сама собой, а достигается в том случае, когда удовлетворяется Ваша потребность в самовыражении, когда у Вас укрепляется чувство собственного достоинства.

Одна и та же работа может порождать и удовлетворенность, и разочарованность — все зависит от того, как Вы относитесь ей. Возьмем, к примеру, учителя школы. Многие испытывают полное удовлетворение от учительского труда, но есть немало и тех, кто этим трудом тяготится.

Если подчиненный будет переведен на желаемую для него работу, но его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте вряд ли сохранится надолго.

Следует иметь в виду, что перемена работы не всегда идет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других



сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

**Примечание:** правильный ответ — вариант “В”.

Тест 36

### Определение целей и задач деятельности

Поручая подчиненным какую-то работу, необходимо четко разъяснить им цели деятельности. Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важных, которые желательно учитывать при определении этих целей.

- А.** Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют для достижения целей организации.
- Б.** По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнения подчиненных.
- В.** Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.
- Г.** Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их, несмотря на все старания.
- Д.** Можно достичь любых целей, если учитывать способности подчиненных.
- Е.** При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.
- Ж.** Добиваться понимания того, что достижение поставленных целей является для подчиненных их долгом, обязанностью, делом, за которое они несут ответственность.

Комментарий

Если говорить о целях деятельности, то суть вопроса сводится к двум сторонам проблемы. Во-первых, это достижение целей, а во-вторых — возможность их достижения. Цели не рождаются из пустых раздумий, они вытекают из объективной действительности. В связи с этим работники сами должны принимать участие в определении целей деятельности. Это мобилизует силы и волю на их достижение.

Более того, возможность достижения поставленных целей без напряжения сил работников — дело бесперспективное. Поэтому лучше, если достижение целей будет сопровождаться преодолением трудностей.

**Примечание:** правильное решение — варианты “А”, “Б”, “Е”.

Тест 37

### Слаженность группы

В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключаются в том, чтобы формировать в коллективе атмосферу взаимовыручки, взаимодействия. Какие из приведенных ниже мер, по Вашему мнению, являются наиболее эффективными для культивирования такой атмосферы?

- А.** Будь то сфера производства или торговли, на предприятии следует создавать атмосферу соперничества между рабочими группами.
- Б.** Нужно определять объем работы в рамках предприятия, распределять ее между подчиненными так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Наряду с этим надо осуществлять руководство так, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и согласованность действий всех.
- В.** Следует проводить неофициальные мероприятия, например дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы непринужденно общаться. Наряду с этим с помощью собраний и других мероприятий нужно способствовать тому, чтобы работники стали лучше понимать характер работы друг друга.

Комментарий

Для создания в коллективе атмосферы взаимовыручки и сотрудничества нужно следовать таким основополагающим правилам: углублять взаимопонимание членов организации; устранять элементы антагонизма, столкновения интересов членов организации и одновременно добиваться согласованности, совпадения этих интересов путем постановки общей цели. Исходя из этих правил, можно получить эффект и от проведения встреч и собраний. Когда культивируется чувство здорового соперничества между группами на предприятии и со всеми подчиненными рабочих групп обсуждаются пути завоевания первенства, то не только сближаются интересы всех членов рабочей группы, но и усиливается взаимопонимание между ними. В таких условиях складывается атмосфера товарищества, обостряется чувство коллегиальности. В результате достигается нужный социально-психологический эффект.

**Примечание:** правильное решение — вариант “А”.

Тест 38

Сработанность группы

Управляющие хорошо знают, что в малочисленной рабочей группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Почему? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

- А.** Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малочисленной группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малочисленной группе интенсивнее, чем в большой.
- Б.** Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.
- В.** В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленна, то, естественно, и меньше таких людей, поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на уговоры.

Комментарий

Мнения людей могут отличаться, и это естественно. Однако данный факт отнюдь не означает, что невозможно найти единую точку соприкосновения. Если каждый хорошо узнает мнение другого и постарается согласиться с ним, то появится перспектива достижения согласованности, единства. Стремление достичь единства с коллегой порождает чувство доверия к нему, усиливает дух корпоративности, приводит к интенсификации взаимных коммуникаций.

Различие в численности группы существенно влияет на масштабы и интенсивность коммуникаций. Например, если в группе из пяти человек все обратятся друг к другу по одному разу, то общее число коммуникативных связей будет только 10; в группе из 10 человек — 45; из 15 человек — 105. Следова-

но, в многочисленной группе значительно труднее добиться взаимопонимания, что негативно сказывается на ее единстве.

**Примечание:** правильное решение — вариант “А”.

Тест 39

### Соревнование

Чтобы повысить коэффициент полезного действия работников, их вовлекают в соревнования. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

- А.** Поскольку считается, что человек стремится одержать верх над другим, его следует вовлекать в соревнование.
- Б.** Соревнования нередко повышают коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не видящий перспективы победить в соревнованиях, постепенно отказывается от них. Длительные по времени соревнования не только не повышают, а наоборот, понижают коэффициент полезного действия работников.
- В.** В соревновании только часть работников напрягает силы, вкладывая душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

Комментарий

Людам в большей или меньшей степени свойствен дух соперничества. Поэтому когда устраиваются соревнования, люди прилагают усилия к тому, чтобы не потерпеть поражения. Однако большие усилия прилагают только те, кто непременно хочет добиться определенных результатов. Если человек не видит перспективы победить в соревновании, его коэффициент полезного действия снижается. Кроме того, человек не может длительное время проявлять соревновательное рвение. Коэффициент полезного действия работников можно повысить только в процессе кратковременных соревнований, очерченных конкретными целями и задачами.

**Примечание:** правильное решение — вариант “Б”.

## Глава 11 Организация менеджмента

Быстрые темпы внедрения информационных технологий, автоматизации и роботизации производственной сферы — одно из главных проявлений современного научно-технического прогресса. Реализация потенциальных возможностей основных средств производства (как вновь вводимых, так и действующих) дает наибольший эффект лишь в том случае, если она максимально сочетается с наиболее современными принципами организации структур управления, организации и оплаты труда, мобилизации и развития кадрового потенциала менеджмента [13].

Теорию современного менеджмента нельзя рассматривать вне организационных отношений, поскольку менеджмент — не только совокупность систематических знаний, но и важный элемент организационной структуры любой социотехнической системы. Поэтому любая совместная деятельность людей, усложнение социально-экономических процессов обуславливают поиск все более эффективных алгоритмов согласованных действий, что требует разработки и внедрения оптимальных организационных структур управления [13].

Изменение технического уровня производства, внедрение новых видов технологий ведут к необходимости реорганизовать сам труд. Характер труда и управление им изменяются, приводя к возникновению новых профессий и обуславливая необходимость переобучения персонала, что создает предпосылки для реализации творческого потенциала работников. Система организации труда, которая “втискивает” работников в узкие рамки жестко определенного круга обязанностей, не позволяет в современных условиях в полной мере использовать возросший кадровый потенциал, сдерживает эффективное развитие производства и персонала. Она не только не экономична, но и не рациональна с социально-психологической точки зрения. Американские специалисты склонны видеть в устаревших формах организации и оплаты труда, стиле и методах управления персоналом, вызывающих отрицательное отношение к производству и предприятию в целом, источник социально-психологических конфликтов между администрацией и работниками.

Важнейшей проблемой организации менеджмента является формирование “элитных групп” управленческого персонала, создание эффективных механизмов его регулярной “прополки”, обновления и развития. Кадровая стратегия организации должна строиться таким образом, чтобы “элитные группы” управления подбирались под цели организации и были способны обеспечить их достижение, а весь остальной персонал подбирался под конкретные “элитные группы” и был способен эффективно реализовывать их решения в повседневной производственной деятельности.

## Организационные структуры управления

В странах с рыночной экономикой предприятие как организационное формирование утвердилось еще в период промышленной революции. Для него характерны:

**многозвенность структур.** Классической является трехзвенная структура, включающая производственное звено типа цеха или участка, средний управленческий персонал и управляющих высшего ранга в лице руководителя предприятия и его заместителей;

**статичность организационных форм.** Независимо от того, идет ли речь о цехе или о функциональных отделах, их формы задаются еще при проектировании предприятия и остаются неизменными. Нововведения, как правило, носят эпизодический характер;

**организационные отношения строго иерархического типа.** Иерархия однонаправленная — сверху вниз; решения и распоряжения носят императивный характер. Точность и автоматизм в исполнении административных команд являются критерием оценки качества труда исполнителей [13].

Структурное направление в управленческой деятельности допускало известное расширение круга участвующих в принятии решений, не делая при этом особого упора на их индивидуальное творчество и не давая возможности уклониться от уже принятого решения даже при изменившихся обстоятельствах. **Новая корпоративная теория менеджмента** ориентирована на изменение указанных характеристик: вместо многозвенных структур выдвигается идея *двухзвенной*; статичным структурам противопоставляются *гибкие формы*; как альтернатива “высокой” организационной пирамиды выдвигаются “*плоские*” организационные структуры с широким делегированием ответственности и расширением участия работников компании в управлении. Новая организационная структура социотехнических систем, таким образом, создает конструкции, сочетающие достоинства децентрализации и интеграции. Ниже приводится описание нескольких структур такого типа [13].

**Матричная организация**

Идея организации этого типа, предложенная Дж. Гелбрейтом, основана на его информационной модели. С системных позиций она является отражением концепции “достаточного многообразия”: сложность организационной структуры должна соответствовать сложности окружающей среды. Матричные организации впервые сформировались в авиакосмической промышленности с ее постоянными модификациями продукции, сложными взаимосвязями поставщиков и потребителей. В этих организациях взаимодействовали *руководители проектов*, которые решали, что производить, когда и по какой цене, и *функциональные руководители*, в компетенцию которых входило решение вопросов о том, как и где производить. Недостатками матричной организации являются ее сложность, затрудняющая внедрение, и необходимость постоянного обучения персонала работе в изменяющихся условиях [13].

Руководитель может противостоять жесткости традиционных организационных структур путем создания временных рабочих групп. Работа исполнителей в таких группах должна несколько отличаться от их основной работы. Элемент новизны, необходимость овладения новыми знаниями, создание оптимального напряжения стимулируют творческую активность сотрудников. При такой организации младшему и среднему персоналу управления разрешено ставить любые проблемы, а также предлагать их решения. Эти рекомендации рассматриваются руководством компании, и в результате она получает значительные выгоды от реализации предложенных идей. В ряде случаев временные организационные структуры могут оказаться полезнее, чем такие более формализованные параллельные структуры, как, например, матричная. Однако они же часто оказываются первыми жертвами утраты интереса руководства, его нежелания делегировать полномочия или опасения утратить контроль. Поэтому в некоторых структурах предусматривается разделение руководящих работников на менеджеров, ответственных за формирование идей развития организации, и менеджеров, воплощающих нововведения в жизнь [13].

**Временные организационные структуры****Дивизиональная структура**

Дивизиональная организационная структура строится по продуктовому или региональному принципу (материнская и дочерние компании). *Основными элементами* и в продуктовом, и в региональном варианте корпорации служат отделения. Они обладают самостоятельностью в оперативном управлении, вступают в договорные отношения друг с другом, получают прибыль и осуществляют самофинансирование. Высшее руководство корпорации оставляет за собой право на принятие стратегических решений, определяющих развитие организации на длительную перспективу. К ним относятся постановка долгосрочных целей, модернизация и расширение производства, выпуск новой продукции, преобразование организационной структуры корпорации, разработка кадровой политики. При дивизиональной структуре издержки на административную координацию снижаются, коммуникации становятся насыщеннее, а стратегические команды — своевременнее. В целом внедрение таких организационных структур позволяет добиться большей гибкости в условиях изменяющихся технологий и рынков [13].

При данной структуре решение возникающих перед компанией задач возлагается на специально создаваемые *целевые или проектные группы* (подразделения). Со временем такие группы могут быть преобразованы в так называемые *внутренние фирмы* (независимые хозяйственные единицы), обладающие еще большей самостоятельностью, чем подразделения основной оргструктуры. Зачастую программно-целевой подход не просто дополняет дивизиональную структуру, но и определяет ее, поэтому такую организационную структуру можно охарактеризовать как постоянно обновляющуюся дивизиональную, построенную и развивающуюся по программно-целевому принципу.

**Программно-целевая структура управления**

Итак, эффективность в управлении зависит от структуры организации, которая опирается на принцип комбинирования взаимодействующих и взаимодополняющих видов деятельности, осуществляемой таким образом, чтобы открыть все пути для всестороннего развития персонала и реализации целей организации [13, 71].

## Механизм внутрифирменного хозяйствования

Множественность теорий менеджмента, нестандартность путей развития организаций вызвали к жизни ряд концепций, на которых базируется **внутрифирменное развитие**. Каждая из них опирается на развитие определенного элемента систем управления фирмой [13, 14].

Данная концепция предусматривает совершенствование формальной структуры организации, координацию в принятии решений, повышение квалификации, оптимизацию межличностных и межгрупповых отношений, планирование деловой карьеры. Процесс внедрения организационных изменений включает следующие основные этапы: диагностику системы управления, выявление проблем организации, выработку концепции реорганизации, разработку новой системы управления, планирование процесса реорганизации, реализацию намеченных мероприятий, контроль. При этом решение организационных задач осуществляется последовательно: от высших уровней управления к низшим.

### Концепция организационного развития

Методы организационных изменений предусматривают прямое воздействие на поведение людей, групп и организаций в целом, охват как формальных, так и неформальных сторон деятельности организаций. Специалисты по организационному развитию осуществляют технологические, структурные и кадровые преобразования. Организационно-управленческие преобразования могут быть направлены на разные объекты, т. е. в зависимости от проблемы могут ориентироваться на работу с отдельными управляющими, группами управляющих либо с организацией в целом. Переподготовка и повышение квалификации работников всех уровней — обязательный элемент всех управленческих нововведений [13, 70].

### Концепция партисипативного управления

Успех организационных изменений во многом определяется степенью участия сотрудников в инновационном процессе. В связи с этим все большее распространение получает концепция партисипативного управления, или концепция участия в управлении, основанная на привлечении персонала к решению проблемы повышения эффективности и дальнейшего развития фирмы. Партисипативный подход на практике реализуется в двух направлениях: привлечение к принятию решений работников в рамках отношений “начальник — подчиненный”; привлечение к принятию решений представителей различных групп сотрудников организации. Формы вовлечения персонала в управление разнообразны (представительство работников в совете директоров, создание кружков качества, автономных или самоуправляемых рабочих групп) и зависят от размера организации, вида производства, состояния деловой конъюнктуры, уровня развития персонала, национальных особенностей.

Одной из форм привлечения персонала к совершенствованию организационно-управленческой деятельности являются программы повышения “качества трудовой жизни”. Они осуществляются путем вовлечения работников в разработку долгосрочной стратегии компании, активизации их участия в процессе принятия решений, создания проблемных рабочих групп, предоставления персоналу большей свободы в организации своей деятельности. Такой подход позволяет совершенствовать взаимоотношения руководителей и подчиненных, интегрировать цели руководства и коллектива, формальной и неформальной структур управления [13, 28, 75, 79].

Данная концепция основана на более полном использовании человеческих ресурсов, особенно интеллектуальных и морально-психологических резервов кадрового состава. Концепцию характеризуют четыре основных принципа: безопасность, справедливость, демократия, развитие личности. Реорганизация труда в крупных фирмах позволяет разнообразить используемые методы — предоставлять большую самостоятельность работникам, увеличивать число трудовых операций,

### Концепция гуманизации труда

осуществлять планомерную ротацию кадров, проводить специальную подготовку работников к реализации нововведений (тренинг-группы, формирование команд, инструментальное обучение и т. д.).

Исследование эффективного менеджмента по совершенствованию внутрифирменного хозяйствования, независимо от выбора той или иной концепции организационно-управленческого развития, требует принятия во внимание трех важнейших факторов, определяющих и формирующих методы управления организациями. К ним относятся:

- фундаментальные принципы управления;
- механизмы, способы и правила, посредством которых эти принципы воплощаются в жизнь;
- социальная и культурная специфика страны, исторические традиции, состояние общественного сознания, национальный характер [13, 107, 134].

Современная модель механизмов реализации фундаментальных принципов управления, по мнению японских исследователей, включает в себя следующие основные элементы.

**Механизм реализации принципов управления**

**1. Наем и условия труда.** На работу принимаются главным образом выпускники вузов и специальных технических школ, которые, как предполагается, будут работать в фирме долго, в идеале — всю трудовую жизнь. Организация обеспечивает служащим жилье, оплату медицинского обслуживания, транспортные расходы, организацию коллективного отдыха, спортивные мероприятия.

**2. Обучение и карьера.** Обучение и подготовка персонала, как правило, осуществляются внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производственной деятельности. Это позволяет выработать у персонала необходимые именно данной фирме навыки и способности, умение выполнять большое число производственных операций, квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, возможность досконально изучить систему предприятия, формальные и неформальные связи.

Широко внедряется практика регулярных ротаций работников между различными подразделениями фирмы или звеньями производственного процесса. Продвижение по службе проводится поэтапно, с учетом опыта и заслуг, по определенной системе критериев и при широких неформализованных консультациях с работниками фирмы. Управляющие, в том числе высшего звена, являются в основном работниками данной фирмы, прошедшими все или большинство ступеней внутрифирменной иерархии. Большинство членов правления возглавляют определенные производственно-управленческие службы.

**3. Организация труда.** Отсутствует жесткая классификация должностей с фиксированными ставками. Поощряется выполнение работы при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации без распределения и закрепления обязанностей “от сих до сих”. Заработок определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по определенным критериям (таким как личный трудовой вклад, успехи в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе и т. д.), а также увязывается со стажем работы в данной организации. Большое значение при этом имеет оценка работы непосредственным руководителем.

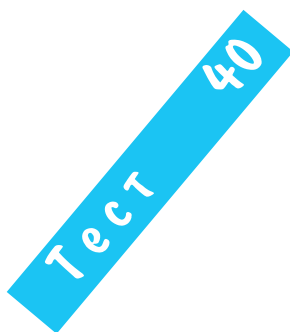
**4. Стимулирование групповой работы и кооперации.** Создаются всевозможные рабочие группы, поощряется появление небольших, естественным образом возникающих неформальных объединений работников, деятельность которых



нацелена на совершенствование производства и управления. Вводится фирменная рабочая одежда, оборудуются автостоянки, столовые, комнаты отдыха общего пользования. Большое внимание уделяется организации работы конторских служащих в больших офисах, где руководители и подчиненные находятся в постоянном и непосредственном контакте друг с другом.

- 5. Управление и контроль над производственным процессом.** Первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на участке, в отделе. Особое внимание уделяется тому, чтобы знания, опыт, идеи производственников постоянно передавались в функциональные подразделения, занимающиеся научно-изыскательскими и опытно-конструкторскими работами. Ноу-хау, накапливаемые в цехах, существенно влияют на производственно-технологическую стратегию фирмы, в том числе на выбор конкретных видов оборудования, технологических систем, форм и методов обучения персонала.

## Анализ деятельности предприятия



### Как развивается Ваше предприятие? \*

Из ответов на небольшой тест каждому читателю станет ясно, в какой мере его предприятие или подразделение нуждается в организационном развитии.

Ответьте на 21 вопрос, проставляя “+” в соответствующей графе: “Нет”, “Скорее нет”, “Скорее да”, “Да”. В конце подсчитайте количество “+” по графам. Чем выше полученная Вами сумма в первых графах, тем лучше и выше степень зрелости Вашего предприятия.

Максимальное число “+” в первой графе — 21. Это — суперрезультат. Чем больше “+” в последующих графах, тем выше вероятность того, что дела у Вас

№ п/п	Гипотетическая ситуация	Вариант ответа			
		“Нет”	“Скорее нет”	“Скорее да”	“Да”
1	В случае срывов, неудач, брака, нарушений в процессе производства всегда идет активный поиск виновных				
2	Многие сотрудники на линейных или штабных постах стремятся к тому, чтобы обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг				
3	Доступ к информации определяется положением сотрудника, а не его функциями				
4	Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (институт, отдел, подразделение). Многим работникам эти цели неизвестны				
5	Если работник допустил ошибку, об этом узнает не он, а его начальник или коллега				
6	Господствует “эгоизм отдела”				
7	Сотрудники редко ожидают благоприятных для себя решений. Скорее, они воспринимают любые решения не как “свои”, а как направленные против них: “Наверху разве не видят, к чему все это ведет?”				
8	Спокойно и планомерно заняться своей работой удастся только после окончания рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное				

\* Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.



9	Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают “ясную” систему “приказ — подчиненные”				
10	Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителях, обычно употребляется определение: “Эти там, наверху”				
11	Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей				
12	Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно. На них не решаются основные вопросы, вместо этого происходит борьба самолюбий				
13	Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд				
14	Трудно и почти бесперспективно выдвигать и “пробивать” новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов				
15	Энтузиазм в работе — редкость				
16	В принципе, есть два вида работников: “старики” (люди “первого призыва”, “пионеры”), которые уже были на предприятии, когда оно только начиналось, и новички				
17	Многие работники “окапываются”, используя коллективный договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны только в отношении своих прав				
18	Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и более или менее поверхностных наблюдений				
19	Многие работники задаются вопросом, зачем они так долго учились тому, чего не могут применить. Они не могут показать, на что способны				
20	Осознание того, что напрасные траты времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия и, в конечном счете, самим рабочим местам, не часто находит проявление				
21	Работники в общем-то не хотят коллективного управления. Они хотят четко знать направление развития, получать поручения и не переживать, если решения оказались неверными				

идут не лучшим образом.

Анализ деятельности организации\* состоит из девяти этапов и предназначен для выработки программы повышения качества управления, что обуславливает улучшение качества продукции или услуг. Выбор стратегии и тактики управления обеспечивает высокий уровень эффективности совершенствования управления трудовыми ресурсами и производственными процессами. От этого, в свою очередь, зависит рентабельность и качество обслуживания потребителя. **Аудирование** как осведомленность и информация по вопросам внутренней деятельности требует комплексного подхода. При этом следует учитывать ряд положений: *во-первых*, проблемы не существуют вне связи с человеком; *во-вторых*, люди по-разному оценивают происходящее; *в-третьих*, обратная связь невозможна без целостного исследования и выделения узловых моментов; *в-четвертых*, разблокирование сложных ситуаций требует широкого вовлечения сотрудников, проведения консультаций и переговоров.

Ниже рассматриваются девять основных этапов анализа.

**1. Выработка консенсуса.** В общей концепции повышения качества управления немаловажен уровень организационной культуры фирмы. В связи с этим представляется целесообразным проанализировать на начальном этапе аудирования общие аспекты деятельности предприятия, разграничив индивидуальные задания и задачи секторов и отделов.

\* Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 13 (181).

- 2. Определение целей и задач.** При проведении аудирования может оказаться, что в зависимости от занимаемой должности эксперты по-разному оценивают ситуацию и зачастую преследуют разные цели. Так, для заведующего складом задача заключается в том, чтобы обеспечить наиболее эффективное обслуживание заказчиков, в то время как бухгалтер будет стремиться изыскать способы приобретения материалов по наиболее низким ценам.

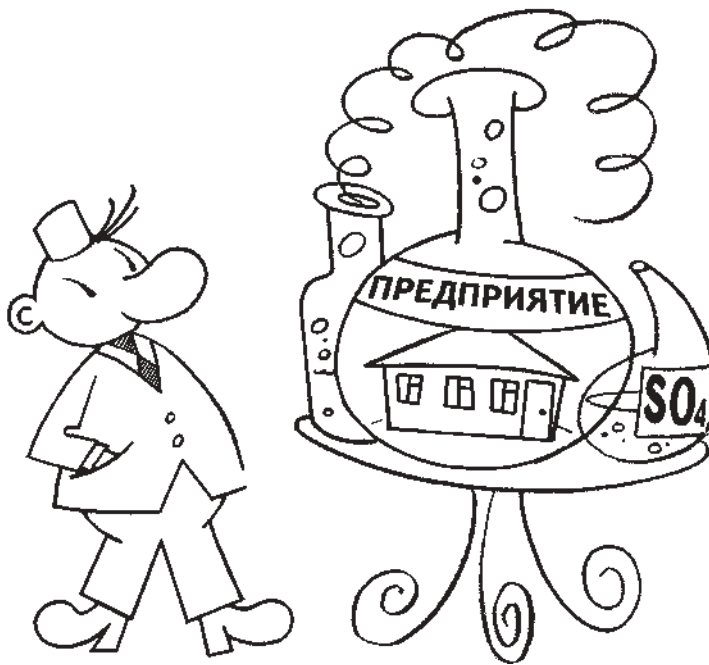
В соответствии с этим существуют различные методы оценки степени эффективности функционирования организации — от количественных характеристик до сугубо качественных. Аудирование проводится под руководством специально назначенного для этой цели сотрудника с привлечением всех заинтересованных лиц для выработки основных задач. Руководителю предоставляется право прервать процесс в любое время. Прежде чем будут разработаны факторы оценки производительности и установлены оптимальные значения критериев, необходимо добиться согласия между руководителем и теми, чья деятельность является объектом изучения.

- 3. Выработка критериев оценки.** После того как ясна установка проводимого мероприятия, необходимо разработать критерии оценки эффективности. Для этого можно использовать ответы на вопросы: “Что, на Ваш взгляд, является результатом или негативным проявлением допущенных во время работы ошибок?” Из полученных ответов выбирают достаточное количество оценочных критериев.

- 4. Определение оптимальных значений.** Из-за отсутствия в справочных пособиях готовых ключей, по которым можно было бы сравнивать степень расхождения полученных результатов с нормативами, очень трудно установить их в начале разработки программы аудирования. Считается целесообразным приступить к формированию оптимальных уровней оценки эффективности после проведения мониторинга.

- 5. Поиск и контроль.** На этом этапе группируют отобранные критерии и начинают отслеживать поступающую информацию. Вполне вероятно, что уже существующая в организации служба мониторинга не будет соответствовать возложенным на нее задачам и не сможет обеспечить сбор необходимой информации. В связи с этим желательно разработать и внедрить параллельную систему, которая даст возможность получать информацию, удовлетворяющую требованиям общего аудирования или анализа конкретных аспектов деятельности организации. Продолжительность выполнения заданий может отслеживаться на основе бланков и накладных, в которых проставляется дата заказа, обработки и т. д. Однако оценка других факторов, связанных с уровнем обслуживания, затрудняется. Выйти из этой ситуации можно, предоставив клиентам возможность дать оценку качества обслуживания по балльной системе. Данный вопрос необходимо обсудить в начале выработки программы аудирования.

- 6. Сопоставление.** В случае, если оптимальные значения критериев установлены руководителем программы аудирования, сравнение полученных результатов проводится по принципу факт—возможности. Однако вследствие того, что разработка критериев не имела аналогов в прошлом, более правильным, возможно, было бы сравнение по принципу факт—предыдущие показатели. Категории “лучше”-“хуже” могут быть применимы для сравнения частных показателей, сумма которых даст общий балл деятельности организации.



**7. Оценка полученных результатов.** При сопоставлении результатов деятельности с выработанными критериями могут быть получены следующие ответы:

- а) хуже, чем предполагалось; б) лучше, чем предполагалось; в) на том же уровне.

Каждый показатель требует дифференцированного подхода. Если получен показатель в), то цель внутреннего аудирования может считаться достигнутой и основным вопросом дальнейшей работы считается определение степени эффективности работы.

**8. Изучение результатов.** В случае получения показателей а) или б) необходимо тщательное изучение вопроса.

**9. Итоги аудирования.** Вся поступающая информация должна находиться в распоряжении руководителя программы аудирования. Наиболее удобной формой подачи информации может служить отчет о результатах анализа, в котором отражены вопросы определения целей, задач, этапов аудирования, показатели внутренней деятельности организации в сопоставлении с критериями развития, а также мотивы преобразований.

Описанная выше процедура аудирования носит аналитический характер и предназначена для выработки рекомендаций с целью осуществления преобразований, хотя часто они начинаются уже в процессе аудирования.

Метод анкетирования уже давно получил широкое распространение в практике западных фирм и хорошо зарекомендовал себя при осуществлении различных мероприятий кадровой политики, разработке новых оргструктур, проведении в жизнь инноваций.

Анализ производственной ситуации методом анкетирования\*

Одним из примеров применения метода анкетирования в целях анализа производственной ситуации и выработки на его основе стратегии деятельности может служить опыт фирмы ZEDA в г. Вуппертале (Германия), специализирующейся на производстве и сбыте программного обеспечения. Новый управляющий фирмы предложил использовать данный метод исследования для анализа существующих проблем. Метод позволил ему получить информацию, которая по формальным каналам, как правило, не поступает.

Для проведения опроса 180 работников фирмы был привлечен специальный инструктор. Одним из условий участия в анкетировании являлась добровольность.

Опрос проводился в течение 4 дней. Следует подчеркнуть, что опрос — это как бы первый этап работы, на котором основывается групповая дискуссия. Для организации и проведения ее опрашиваемые разбивались на группы из 10—15 человек по сферам деятельности. Руководитель участвовал в опросе отдельно от своих подчиненных, инструктор мог провести опрос четырех, а иногда пяти групп в день.

Анкетирование включало два вопроса. Первый был сформулирован так: *“Насколько значительными кажутся Вам изменения на производстве?”* Предлагались следующие варианты ответа:

- изменения очень важны;
- необходимы частичные изменения;
- изменения не являются важными.

Второй вопрос: *“В какой сфере Вашей производственной деятельности необходимы изменения?”* Предполагаемые варианты ответа:

- производственная среда на рабочем месте;
- система организации;
- взаимоотношения с вышестоящим руководителем;
- процесс труда;
- микроклимат в группе.

При ответе на второй вопрос участники могли подчеркнуть несколько вариантов ответа. В таком случае им предлагалось обосновать тот или иной вариант. На этой основе и развертывалась дискуссия, которая

\* Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 12 (180).

длилась, как правило, около часа. В завершение дискуссии в сформированных группах проводилась работа, где формулировались и уточнялись предложения и пожелания по ликвидации “узких мест” на производстве. В течение 10—20 минут проводилось обсуждение, по каждому из отмеченных предложений составлялся протокол, который являлся юридическим документом.

К инструктору, проводившему опрос, предъявлялись следующие требования: открытость; контактность; высокая степень концентрации внимания; умение длительное время слушать и записывать, воспринимать проблемы участников опроса и излагать их в письменной форме.

Рассматриваемый метод анализа производственной ситуации — центральный составляющий элемент общей инновационной стратегии — дает ответы на важные для каждой фирмы вопросы (в частности: “Как можно привлечь работников к систематическому осуществлению инноваций?”), которые сведены в общем перечне вопросов “Факторы производственной среды”.

### **Производственная среда**

- Соответствует ли освещение Вашего рабочего места основным требованиям?
- Каковы шумовая нагрузка, воздействие температур?

### **Производственная деятельность**

- Что необходимо изменить для более полного использования знаний и навыков?
- Что необходимо изменить, чтобы большее число Ваших предложений учитывалось (имеется в виду система организации и взаимоотношений с руководством)?
- Всегда ли Ваше руководство четко формулирует задачи, цели и степень Вашего участия?
- Соблюдается ли принцип непрерывности производственного процесса?
- Какие производственные процессы могут быть усовершенствованы (предложение: как?)?

### **Взаимоотношения с руководством**

- Как Ваш руководитель содействует развитию работы в группах?
- Что необходимо Вашему руководителю для улучшения контакта с Вами?
- Какие действия со стороны Вашего руководителя могут способствовать повышению Вашей мотивации?
- Какое содействие Вашего руководителя необходимо Вам в решении производственных проблем?
- Как осуществляет руководитель функции контроля?
- Что необходимо сделать для того, чтобы Вы действовали в производственной ситуации более уверенно?
- Как Вы оцениваете стиль руководства на более высоких уровнях?
- Какие изменения необходимо осуществить в практике принятия решений Вашим руководителем? Принимает ли он вообще решения?

### **Микроклимат в группе, на предприятии**

- Каким образом можно улучшить сотрудничество в группе (подразделении)?
- Каким образом можно совершенствовать коммуникативные связи между группами (подразделениями)?

### **Организация**

- Как можно совершенствовать организацию производственного процесса?
- Какие методы, приемы, оборудование необходимо использовать?
- Какие средства труда планируется использовать?
- Какой Вам видится новая организация рабочего места?
- Достаточно ли информация об инновационной деятельности предприятия в целом?
- Какие, на Ваш взгляд, изменения в системе информирования сотрудников предприятия необходимы?
- Какой вид информации наиболее предпочтителен?

- Необходимо ли, на Ваш взгляд, расширять систему повышения квалификации или она приемлема?
- Каким образом можно совершенствовать систему повышения квалификации?
- Как Вы оцениваете собственные возможности повышения квалификации?

При анализе и количественной оценке результатов были выявлены проблемы, требующие первоочередного решения. Как выяснилось, работники прежде всего заинтересованы в изменениях в сферах организации и производственной среды, взаимоотношений с руководством; меньшее значение придавалось проблеме психологического микроклимата и собственной производственной деятельности.

Под “организацией” понимался широкий круг вопросов. Это — совершенствование системы повышения квалификации кадров, внутрифирменной системы продвижения по службе, улучшение коммуникативных связей между подразделениями. В рамках вопроса “производственная среда” участники анкетирования обратили особое внимание на необходимость оснащения рабочих мест приборами и оборудованием с меньшим уровнем излучения.

Одним из преимуществ метода является оперативность подведения итогов. Оценка результатов опроса и представление их модераторам, а также подготовка отчета по итогам потребовали всего 10 дней.

Данная документация служит основой для планирования инновационных мероприятий. В дальнейшем определяются сроки реализации этих мероприятий:

- мероприятие может быть реализовано сразу;
- мероприятие со средnedостаточной перспективой реализации (до конца текущего года);
- долгосрочная реализация (до конца следующего года);
- мероприятие не может быть реализовано.

Следует отметить несколько наиболее важных преимуществ рассмотренного метода анализа производственной ситуации:

- низкие затраты на проведение мероприятия;
- быстрое получение результатов;
- большая информативность и высокое качество результатов;
- высокая степень готовности персонала участвовать в решении производственных проблем;
- более оперативное осуществление мероприятий внутри фирмы;
- совершенствование процесса коммуникации.

## Жизнь организаций: как спасти фирму от “вымирания”

В последнее время на Западе получила распространение **теория выживания организации** в условиях “структурного сдвига”. В ее основе лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные,

но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом “смертность” предприятий падает.

Авторы данной теории считают, что в любой организации происходит *борьба* между силами, заинтересованными в повышении эффективности ее деятельности и в ее выживании. В первые годы после создания организации эффективность играет главенствующую роль, но рано или поздно организация входит в период “тревог”, когда с наибольшей силой проявляются антагонистические интересы различных групп внутри и вне ее. Акционеры выступают за глубокие преобразования, которые позволили бы предприятию повысить рентабельность; персонал, который видит в преобразованиях угрозу своему положению, стремится блокировать любые глубокие изменения. Примером структурного срыва является покупка предприятия рабочими. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится именно к *срыву*, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководителям удастся противостоять силам, заинтересованным в выживании без повышения эффективности,



с помощью организационных инноваций, экстернализации занятости, слияний и приобретений [146].

Проблемам выживания предприятий посвящено много работ различных специалистов. Представляет интерес “**биологический подход**”, отраженный в работах А. Эрели и Ж. Моно. Он ставит перед собой цель ответить на вопрос, существует ли *жизненный цикл* предприятий, аналогичный жизненному циклу биологических объектов. Современные исследования позволили сделать следующие выводы.

- Предприятия стареют, как и живые существа, что проявляется в снижении восприимчивости предприятия ко всему выходящему за формализованные рамки. Такая формализация превращает организации в закрытые системы.
- Полностью закрытая система, т. е. такая, которая не может интегрировать новую информацию, становится застывшей, а следовательно, мертвой. Она перестает развиваться, теряет способность к адаптации. Предприятия могут продолжать существовать, но похожи на умирающих, жизнь которых поддерживается с помощью сложного оборудования.
- В рамках “биологического подхода”, с одной стороны, роль руководителя предприятия состоит в поддержании системы в состоянии открытости, а с другой стороны, он должен ориентировать ресурсы организации на инновации, которые обеспечат выживание предприятия, его адаптацию к изменяющемуся окружению.
- Управление организацией в данном режиме содержит определенный риск, связанный с нарушением функционирования предприятия или с необходимостью изменения существующих руководящих структур (это может пойти на пользу предприятию, но представляет угрозу для самих руководителей). Поддержание открытости системы обходится дороже в плане финансов, времени, стрессов, чем управление на принципах планирования, но является основным фактором выживания предприятия в современных условиях.

Обзор различных теорий организации и управления позволяет сделать **общий вывод**: *выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.*

### Законы Паркинсона

С проблемами выживания организаций непосредственно связаны законы бюрократизации, открытые и сформулированные английским историком, политологом, экономистом и публицистом-сатириком С. Н. Паркинсоном [90]. *Законы Паркинсона* сводятся к следующему.

#### Закон 1. “Растущая пирамида”

1. Чиновник множит подчиненных, но не соперников.
2. Чиновники работают друг на друга. Средний прирост штатов в бюрократической организации составляет 5,75% в год.

#### Закон 2. “Коэффициент бесполезности”

Комиссия, кабинеты, президиумы и подобные им органы теряют реальную власть, когда их членов более 21. В среднем “коэффициент бесполезности” кабинетов — это 19—22 члена.

**Закон 3. “Новое здание”**

Административное здание может достичь совершенства только к тому времени, когда учреждение приходит в упадок. Совершенное устройство здания — симптом упадка. Пока работа кипит, всем не до того. Об идеальном расположении комнат начинают думать позже, когда главное уже сделано. Совершенство — это завершенность, а завершенность — это смерть.

**Закон 4. “Непризавит, или Болезнь Паркинсона”**

Симптоматика болезни: *первый признак* опасности состоит в том, что среди сотрудников появляется человек, в котором сочетаются полная непригодность к своему делу и зависть к чужим успехам (отсюда — “непризавит”). *Вторая стадия* болезни наступает тогда, когда носитель “заразы” хотя бы в какой-то степени прорывается к власти. Его легко опознать по упорству, с которым он выживает тех, кто способнее его, и не дает продвинуться тем, кто может оказаться способнее в будущем. *Третья стадия* наступает, когда во всем учреждении, снизу доверху, не встретишь ни одного умного человека. На этой стадии “больное” учреждение излечить себя не может, любое лечение должно исходить извне. На второй стадии следует применять “хирургическое” вмешательство (эффективен метод “прополки” при регулярной аттестации кадров). На первой стадии возможны “уколы” и “пилюли”: нетерпимость, вышучивание, выговор.

**Закон 5. “Пора отставки”**

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь (лица X), а из возраста его преемника (лица Y). Как известно, на своем служебном пути X проходит следующие фазы: 1 — пора готовности  $G$ ; 2 — благоразумия  $B = G + 3$ ; 3 — выдвижения  $V = B + 7$ ; 4 — ответственности  $O = V + 5$ ; 5 — авторитета  $A = O + 3$ ; 6 — достижений  $D = A + 7$ ; 7 — наград  $H = D + 9$ ; 8 — важности  $BB = H + 6$ ; 9 — мудрости  $M = BB + 3$ ; 10 — пора тупика  $T = M + 7$ .

Вся шкала определяется числовым значением  $G$ . Это возраст, в котором данное лицо начинает свой профессиональный путь после длительного периода обучения. При  $G = 22$  лицо X достигает T лишь к 72 годам. Но дело, как мы знаем, не в нем, а в лице Y, его преемнике. Как соотносятся их возрастные показатели?

Паркинсон пришел к выводу, что возрастная разница между X и Y равна 15 годам (таким образом, сын редко бывает прямым преемником отца). Если исходить из этой цифры, при  $G = 22$  Y достигает D (пору достижений) к 47 годам, когда X еще только 62. Именно тут и происходит перелом: Y, “зажимаемый” X, вместо фаз 6—10, проходит иные, новые фазы, как-то: 6 — краха  $K = A + 7$ ; 7 — зависти  $Z = K + 9$ ; 9 — смирения  $C = Z + 4$ .

Иными словами, когда X исполняется 72, 57-летний Y входит в пору смирения. Если X уйдет, он не сможет его заменить, так как смирился (отзавидовав свое) с жалкой участью. Случай опоздал ровно на 10 лет. Человек, не ставший руководителем к 45—47 годам, вряд ли станет им впоследствии.

Таким образом, необходимо устранить X к 60 годам, когда он еще прекрасно работает. Поначалу будет хуже, но, если этого не сделать, его нечем будет заменить, когда наступит истинная пенсионная пора. Если X не уйдет вовремя, учреждение сильно пострадает [90].

Мы решили предложить Вашему вниманию список отличительных черт, которые, на наш взгляд, присущи преуспевающему руководителю. Этот список не является полным, и его не следует воспринимать слишком буквально. Он предназначен главным образом для лиц, работающих на руководящих постах и желающих осуществить самооценку своей деятельности.

**Черты хорошего и слабого руководителя****Итак, руководитель:**

1. Положительно относится к новшествам и активно поощряет руководимую им организацию к целенаправленному изучению необходимости проведения преобразований и к совершенствованию в соответствии с целями и задачами проводимых обновлений.

\* Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.

2. Заботится о том, чтобы руководимая им организация использовала все новейшие достижения в своей области.
3. Побуждает персонал к откровенности и поощряет проведение эффективных групповых дискуссий.
4. Дает четкие задания: что делать, когда и как.
5. Поощряет персонал за хорошую работу и критикует только тогда, когда это действительно необходимо.
6. Всегда оказывает помощь тем, кто в ней нуждается.
7. Придерживается своей целенаправленной линии даже в кризисных ситуациях, не бросается из одной крайности в другую.
8. Неукоснительно соблюдает правила, принятые организацией.
9. Принимает решения и действует.
10. Требователен к себе и другим, не обрушивается на работников без достаточных на то оснований и критикует конструктивно, чтобы улучшить работу.
11. Поощряет персонал к высказыванию своего мнения и стремится использовать его для эффективного сотрудничества.
12. Не боится риска.
13. Умеет внимательно и заинтересованно слушать.
14. Определяет проблемы, связанные с использованием времени в организации, располагает их в порядке важности и принимает целенаправленные меры к их решению.
15. Не откладывает дела, а решает их вовремя, устанавливая для себя жесткие нормы времени.
16. Стремится во всем к совершенству.
17. Человечен.

Эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных. Ниже приводятся факторы, снижающие эффективность работы руководителя и зависящие от него самого. Опираясь на свой личный опыт, Вы можете дополнить предлагаемый перечень.

#### Итак, руководитель:

1. Не планирует ни свою работу, ни работу своего участка.
2. Выполняет сначала приятную и знакомую работу.
3. Не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам, поскольку это, по его мнению, быстрее.
4. Слишком основателен и не умеет использовать в интересах работы своих подчиненных.
5. Направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление.
6. Принимает слишком много решений за своих подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках. На самом же деле тормозит развитие своих подчиненных в вопросах принятия решений и перегружает себя работой.
7. Не знает своих подчиненных и не интересуется ни их работой, ни их личными планами на будущее.
8. Не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными.
9. Не верит в способности подчиненных.

\* Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.



## Глава 12 Тип менеджмента и эффективность управления

### Теория и практика управления: от стиля лидерства к лидерству стиля

Как отмечалось, многие исследователи проблем управления персоналом считают, что **поведение руководителя** должно быть направлено на создание наиболее позитивного отношения подчиненных, идентифицирующих свои личные цели с целями организации.

В частности, по мнению К. Вернера, *первым условием* такого поведения является убежденность самого руководителя в необходимости поставленных целей. При его внутреннем несогласии с ними эффект коммуникации будет снижен, а самая веская аргументация ослаблена. *Второе условие* — взаимопонимание и доверие между руководителем и подчиненным. При этом ставится вопрос о возможности количественного критерия оценки поведения руководителя, определяющего данное взаимопонимание [144, 146].

Как известно, психология управления различает два противоположных **стиля руководства**: авторитарный и либеральный. **Авторитарный стиль** в своем крайнем выражении характеризуется особо жесткой постановкой цели и нежеланием отступить от составленного мнения. Черты этого стиля — неподатливость, нетерпимость, доходящая до грубости, строгость, прямолинейность — чаще всего наблюдаются у людей, обнаруживающих неуверенность в своих профессиональных или личных возможностях и прикрывающих ее авторитетными распоряжениями. **Либеральный стиль** характеризуется особой уступчивостью руководителя (вплоть до потери самой цели в процессе коммуникации), предоставляющего партнеру инициативу в формулировке цели и готового принять ее без возражений. Такое поведение указывает (хотя и не всегда) на особую психическую уступчивость людей, независимых в своих суждениях, полностью уверенных в собственной правоте и поэтому готовых “потакать” наклонностям и пожеланиям собеседников при убежденности в неизбежной победе своего единственно правильного взгляда.

Описанные стили поведения в их крайнем выражении приводят к отрицательным результатам руководства, ослабляя его эффективность: авторитарный стиль может обусловить агрессивное противодействие (открытое или скрытое) подчиненного, чувствующего себя обезличенным, отождествляющего цель с выражающим ее “диктатором” и поэтому настроенного на ее неприятие. В случае крайне либерального подхода руководителя может произойти “хаотическая реакция”, в особенности при наличии нескольких сотрудников и невозможности координировать многообразные наклонности и пожелания. Поэтому в качестве оптимального варианта поведения руководителя предлагается аналитически взвешенное соотношение элементов руководства на основе такой формулы:

$$\frac{\text{Сумма либеральных элементов поведения}}{\text{Сумма авторитарных элементов поведения}} = \frac{E_{\text{л}}}{E_{\text{а}}} = \text{ЛАК (либерально-авторитарный коэффициент)}.$$

С целью определения и количественной оценки встречающихся форм либерального и авторитарного поведения К. Вернер предлагает схему, включающую три формы авторитарного и две формы либерального поведения, придавая каждой условные, выведенные из опыта оценки в баллах. Наиболее радикальная форма *авторитарного поведения* — тенденция к утверждению своего мнения с помощью приказа и угрозы наказания. Эта форма обозначается  $D_{\text{д}}$  и оценивается в три балла (относится в знаменатель формулы). Более умеренная

форма того же стиля — без угрозы наказания, однако при нежелании выслушивать возражения. Она обозначается  $D_n$  и оценивается в два балла (относится в знаменатель). Наиболее мягкая форма авторитарного стиля (“Позволю себе предложить” и т. п.) сопровождается рядом аргументов, создающих впечатление предварительного учета всех мнений (обозначается  $D_1$ , оценивается в один балл и относится в знаменатель). Варианты *либерального поведения*:  $H_n$  — ограниченное согласие с пожеланиями и наклонностями сотрудников, оценивается в один балл и относится в числитель;  $H_1$  — неограниченное и спонтанное согласие с высказанным мнением собеседника (“Совершенно верно”, “Вполне с вами согласен” и т. п.), оценивается в два балла и относится в числитель.

Результат деления суммы баллов в числителе на сумму баллов в знаменателе дает ЛАК. Оптимальное значение ЛАК можно получить только сравнением результатов сочетаний элементов поведения в конкретных управленческих ситуациях. Оптимальное значение ЛАК — наибольшая убедительность подхода и аргументации руководителя, приводящая к бесконфликтному и всесторонне оптимальному достижению поставленной цели. Исследования наиболее эффективного сочетания различных элементов стиля руководства в разных ситуациях показали, что чаще всего наилучшие результаты при ЛАК, равном 1,9 (это означает, что для получения эффективных результатов работы подчиненных руководитель должен применять почти вдвое больше элементов убеждения, чем элементов принуждения).

Последующие исследования позволили выявить дополнительные зависимости ЛАК от ряда условий:

- времени рабочего дня (оптимального значения ЛАК можно добиться в утренние часы при наименьшей усталости);
- уровня интеллигентности собеседника (по мере его повышения увеличивается ЛАК, однако особо высокая интеллигентность собеседника, побуждающая руководителя к излишне уступчивому или, наоборот, авторитарному подходу, может дать отрицательный эффект);
- размера руководимой группы (оптимально — до 10 чел., максимально — 24 чел.);
- возраста (особенно трудно управлять людьми в возрасте до 22 и 45—55 лет);
- пола (более низкий ЛАК у женщин, управляющих женщинами, чем у мужчин, руководящих мужчинами; наибольший ЛАК у руководителей смешанных групп, где не менее двух представителей противоположного пола) [144, 146].

### Определение основных стилей управления

Итак, стиль руководства — это способ принятия решения и передачи заданий сотрудникам. Лучшим является тот стиль, который обеспечивает эффективность работы организации как социотехнической системы. Из всех возможных на первый план выходят авторитарный и демократический (кооперативный) стили руководства.

При **авторитарном стиле** (на Западе он считается неэффективным и в чистом виде практически уже не встречается) решения принимаются одним лицом, а распоряжения поступают в виде приказов (“делай, как я сказал”). Приказы не обсуждаются и сомнениям не подвергаются. Авторитарный стиль имеет разные формы.

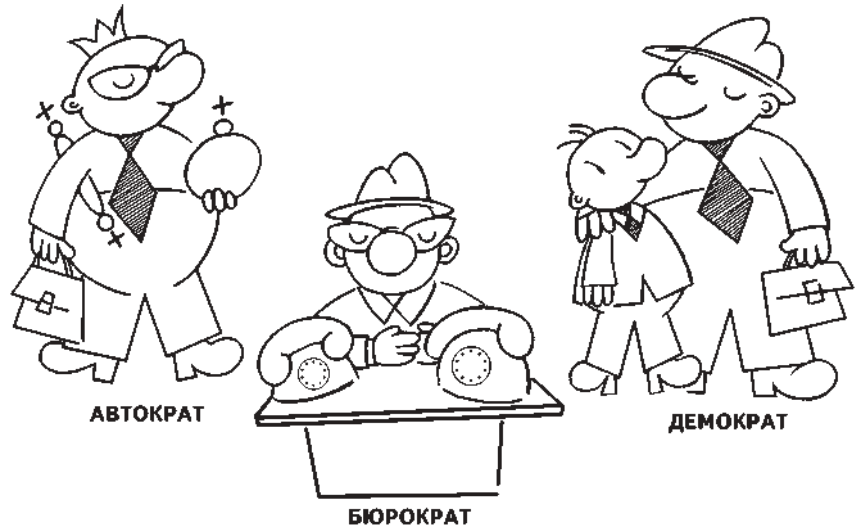
**Патриархальный:** все “члены семьи” обязаны повиноваться руководителю, а он считает подчиненных “недоросшими” до принятия решений. Это его “дети”, о которых он, однако, должен заботиться.

**Харизматический** (харизма — милость Бога): за лидером признаются выдающиеся, единственные в своем роде качества, а посему он может пожелать любой жертвы от подчиненных и не обязан о них заботиться.

**Автократический:** более присущ институтам (таким как государство, предприятие), чем отдельным лицам. Руководство осуществляется аппаратом через подчиненные инстанции, которые косвенно проводят решения автократа (“самодержца”), но остаются подчиненными ему.

**Бюрократический:** произвол высшей силы исключается, доминирует деперсонализация. Руководители всех уровней занимают свое место в структуре инстанций и имеют право на соблюдение данных им полномочий. Системе регулирования подчиняются и руководство, и подчиненные (предметная компетентность) [37].

При **кооперативном стиле** руководства в решении проблем принимают участие все члены организации. Разделение на вышестоящих и остальных сотрудников менее строгое, руководство осуществляется в сотрудничестве, а работники получают полномочия для принятия решений. При этом они стремятся использовать свои знания и умения, их добросовестность признается, они не являются “придатками исполнительного органа”. Такой стиль повышает мотивацию персонала. В практике менеджмента ныне распространена комбинация авторитарного и кооперативного стилей руководства с преобладанием последнего.



Противоположность авторитарности — либеральность, но еще дальше в этом направлении идет **стиль невмешательства**, или **анархичности** (“делай, как считаешь нужным”). Здесь важно то, что ответственность за результат в любом случае ложится на руководителя, и при нормальной деятельности организации снять ее с себя невозможно.

Итак, нет плохих стилей — суть в том, какие полномочия руководитель берет на себя и в какой степени сотрудники могут влиять на его решения.

Стиль деятельности связан с самобытностью и целостностью личности руководителя, поэтому подлинный стиль укрепляет авторитет, а псевдостиль, основанный на манипуляциях, приводит к тому, что усилия тратятся в основном на борьбу с угрозой авторитету.

На практике большое значение приобретает умение гибко маневрировать между авторитарностью и анархичностью. В одних случаях необходимо решать самому, но учитывать при этом мнения сотрудников, консультироваться с ними, не притворяясь, однако, что окончательное решение — за ними. В других — участвовать в принятии решения на равных правах, даже если общее решение расходится с мнением руководителя. Главное — не смешивать стили, избегать разных в одном эпизоде. Иначе это может расцениться как манипуляция, “игра в демократию”, что подрывает доверие и ведет к одиночеству “деспота” [37].

Ниже приводится опросник, выявляющий ориентацию руководителей на задание и на людей. Интерпретация результатов опросника позволяет определить преобладающий стиль руководства в управленческой практике: директивный (авторитарный) или кооперативный (демократический).

Тест 41

### Опросник, выявляющий ориентацию руководителей на задание и на людей\*

Приведенные ниже утверждения отображают различные формы поведения руководителя. Ответьте по каждому пункту так, как Вы, вероятнее всего, действовали бы, если бы были руководителем рабочей группы. Отметьте тот вариант, который Вы предпочли бы в указанной ситуации: (В) — “Всегда”, (Ч) — “Часто”, (И) — “Иногда”, (Р) — “Редко”, (Н) — “Никогда”.

\* Приводится по: *Управление по результатам*: Пер. с финск. / Под. ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993.

Раздел 3

№ п/п	Утверждение	В	Ч	И	Р	Н
1	Вероятнее всего, был бы лидером группы					
2	Решился бы на сверхурочную работу					
3	Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе					
4	Поддерживал бы одинаковые способы деятельности					
5	Разрешил бы членам группы использовать при решении проблем их способность критически мыслить					
6	Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие					
7	Выступал бы как представитель своей группы					
8	Побуждал бы членов группы к большому старанию					
9	Испытывал бы свои идеи в группе					
10	Разрешил бы членам группы работать таким способом, который им представляется наилучшим					
11	Много работал бы в надежде на повышение					
12	Терпел бы оттяжки и неуверенность					
13	В присутствии посетителей говорил бы от имени группы					
14	Хотел бы поддерживать быстрый темп работы					
15	Давал бы возможность подчиненным работать с “развязанными руками”					
16	В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник					
17	“Утопал” бы в деталях					
18	Представлял бы группу в ее отношениях с “внешним миром”					
19	Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий					
20	Решал бы, что и как делать					
21	Побуждал бы к расширению производства					
22	Делегировал бы каким-то членам группы полномочия, которые мог бы оставить себе					
23	Обычно дела шли бы так, как я и предсказывал					
24	Разрешал бы группе выдвигать инициативы					
25	Давал бы членам группы определенные задания					
26	Высказывал бы собственную мысль в присутствии начальника своего начальника					
27	Просил бы членов группы работать интенсивнее					
28	Доверился бы тому, что члены группы хорошо используют способность критически мыслить					
29	Составил бы график работы					
30	Отказался бы объяснять свои действия					
31	Убеждал бы других в том, что мои идеи пошли бы им на благо					
32	Разрешал бы группе самостоятельно определять темпы работы					
33	Призвал бы группу превзойти достигнутые показатели					
34	Действовал бы, не советуясь с группой					
35	Предполагал бы, что все члены группы соблюдают определенные инструкции					

Ориентация на дело (задание) \_\_\_\_\_

Ориентация на человека (людей) \_\_\_\_\_

### Обработка результатов

1. Обведите кружком такие номера утверждений: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 и 35.
2. Напишите цифру “1” перед номерами обведенных утверждений, на которые Вы ответили “Редко” (Р) или “Никогда” (Н).
3. Напишите также цифру “1” перед номерами обведенных утверждений, на которые Вы ответили “Всегда” (В) или “Часто” (Ч).
4. Обведите кружком цифры “1”, стоящие перед утверждениями 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Просуммируйте количество обведенных кружком цифр “1”. Сумма показывает степень Вашей *направленности на людей*. Отметьте полученное число на оси, отражающей ориентацию на человека (рис. 6).
6. Подсчитайте количество необведенных кружком цифр “1”. Сумма отражает степень Вашей *направленности на дело*. Отметьте полученное число на оси, отражающей ориентацию на задание.

Чтобы определить свой стиль руководства, соедините прямой линией точки, полученные на левой и правой осях. Полученное число в точке пересечения оси ориентации на результат показывает присущую Вам степень сбалансированности ориентации на задание и на человека.

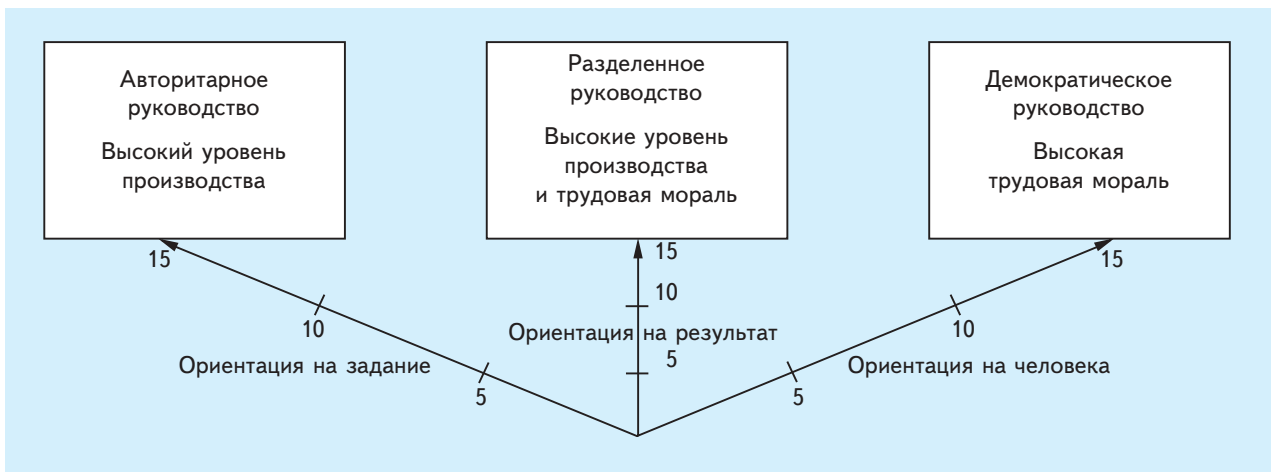


Рис. 6. Стили руководства

Наиболее характерные отличия моделей авторитарного и демократического руководства приведены в таблице.

Сравнительная таблица двух моделей руководства

Операция	Директивная модель (авторитарный стиль руководства)	Кооперативная модель (демократический стиль руководства)
Информация	Руководитель собирает информацию для личного пользования	Руководитель информирует подчиненных и получает информацию от них
Оценка	Руководитель оценивает сам или прибегает к помощи экспертов	Руководитель узнает мнение подчиненных и обменивается с ними точками зрения

Решение	Руководитель вырабатывает решение один или с помощью своего начальства	Руководитель вырабатывает решение совместно с подчиненными
Ясность	Приказы или распоряжения ясные, четкие, краткие	Приказы или распоряжения обсуждаются, при этом разрешается делать замечания. Ясность является результатом общего обсуждения
Принятие решений	Применение санкций, авторитет, компетентность, пример руководителя, убеждение	Информация, консультации и обсуждение решений, как и принятие решений, обеспечиваются участием всего коллектива
Взаимодействие	Разделение труда. Общий план имеется только у руководителя. Арбитраж пограничных конфликтов	Общая цель. Каждый знает свою работу и работу других
Контроль	Непрерывное наблюдение	Контроль решения и результата. Самоконтроль группы в ходе выполнения задания

### Теория ситуативного управления

В настоящее время теория стилей руководства получила свое дальнейшее развитие. Так, **теория ситуативного управления**, разработанная специалистом в управлении американского бизнеса Полом Хэрси, основывается на объеме непосредственного управления (*задачецентрическое поведение*) и социоэмоциональной поддержки (*антропоцентрическое поведение*), который используется руководителем в каждой конкретной ситуации и основывается на *степени зрелости* подчиненных или группы в целом.

**Задачецентрическое** (или управляющее) **поведение** определяется тем, в какой мере руководитель использует одностороннюю коммуникацию и углубляется в нее, объясняя, что каждый подчиненный обязан сделать и как необходимо решить задачу. **Антропоцентрическое поведение** (или поведение, оказывающее поддержку) определяется тем, в какой мере начальник использует двустороннюю коммуникацию и углубляется в нее при оказании социоэмоциональной поддержки, использовании психологических стимулов, а также при оказании поддержки и содействия в работе других.

Исследования последних десятилетий, отмечает Пол Хэрси, несомненно подтверждают, что не существует “наилучшего” стиля управления. Следовательно, любой из основных стилей может быть, в зависимости от ситуации, эффективным или неэффективным. Теория ситуативного управления основывается на взаимодействии следующих *факторов*:

- объема применяемого руководителем задачецентрического управленческого поведения;
- объема применяемого руководителем антропоцентрического управленческого поведения;
- степени зрелости, демонстрируемой подчиненными в отношении определенной задачи, функции или тех целей, которых руководитель намерен достичь при помощи подчиненных.

В теории ситуативного управления степень зрелости определяется способностью ставить высокие, но достижимые цели (мотивация достижения), желанием и способностью брать обязательства и обучением либо опытом группы или индивида. Эти переменные факторы рассматриваются в соотношении с выполняемой задачей. Это означает, что индивид или группа не могут быть зрелыми или незрелыми ни в каком общем смысле. Степень зрелости работника варьирует в зависимости от определенной задачи, которую руководитель намерен решить при помощи подчиненных (рис. 7).

Исходной посылкой теории ситуативного управления является то, что при работе с людьми, у которых для выполнения определенной задачи уровень зрелости низкий ( $\Gamma_1$ ), успеха можно достичь путем применения стиля управления с высокой задачецентричностью и низкой антропоцентричностью ( $C_1$ ). Соответственно при работе с людьми с уровнем зрелости от низкого до среднего ( $\Gamma_2$ ) наиболее оптимальным является стиль управления с умеренным обращением внимания на задачу и людей ( $C_2$ ). Если люди имеют уровень зрелости от среднего до высокого ( $\Gamma_3$ ), наибольшего успеха можно достичь, применяя стиль управления с высокой антропоцентричностью и низкой задачецентричностью ( $C_3$ ). Применение стиля поведения с низкими антропоцентричностью и задачецентричностью ( $C_4$ ) приведет к вероятному успеху в случае работы с людьми с высоким уровнем зрелости ( $\Gamma_4$ ).

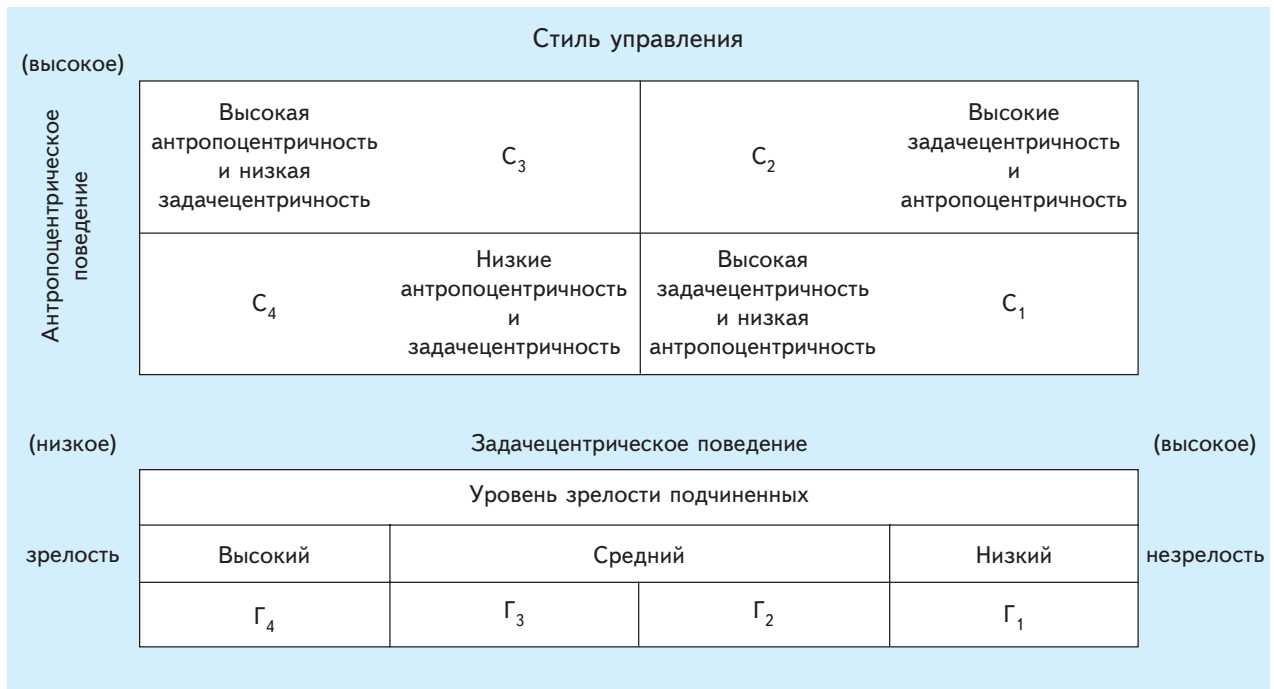


Рис. 7. Теория ситуативного управления

**Стиль управления  $C_1$  называется “приказывающим”**, так как ему свойственна односторонняя коммуникация, причем руководитель определяет роли подчиненных и говорит им, что, как, когда и где должно выполняться при решении разных задач.

**Стиль управления  $C_2$  называется “продающим”**, так как в этом случае руководитель вырабатывает большинство указаний. Он стремится путем двусторонней связи и социоэмоциональной поддержки заставить подчиненных психологически “закупать” те решения, которые должны быть выполнены.

**Стиль управления  $C_3$  называется “участвующим”**, так как в этом случае руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двустороннюю коммуникацию и оказание помощи (поддержку, поощрение и т. д.). Подчиненные обладают способностью и знаниями для выполнения задачи.

**Стиль управления  $C_4$  называется “делегирующим”**, так как в этом случае подчиненные могут работать по своему усмотрению. Руководитель делегирует свои полномочия, поскольку уровень зрелости подчиненных достаточно высокий, и они готовы и способны принимать ответственность за свою деятельность.

Подведем итоги: эффективные руководители должны достаточно хорошо знать свои кадры, чтобы разбираться в их постоянно изменяющихся способностях и требованиях. Следует помнить, что по истечении определенного времени подчиненные как индивидуально, так и в группах развивают свой способ поведения и действия (например, нормы, обычаи, формы поведения). Хотя начальник может использовать определенный стиль при работе с группой, но при работе с отдельными подчиненными ему довольно часто приходится использовать другой стиль, поскольку подчиненные находятся на разных уровнях зрелости. В обоих случаях независимо от того, работает ли руководитель с индивидуумом или с группой, изменения стиля управления от  $C_1$  к  $C_2$ ,  $C_3$  и  $C_4$  должны происходить постепенно. Этот процесс по характеру не может быть резким, революционным, а должен быть эволюционным, что предполагает постепенные изменения в развитии, достижении результатов планируемого роста, обоюдного доверия и уважения.

## Типология менеджеров

В последнее время все большее значение придается проблемам изучения *влияния управленческого стиля на качество работы организации*. Так, в США проведено исследование влияния стиля работы менеджеров, поиска новых перспектив, эффективности принятия стратегических решений на повышение качества работы предприятия. Подтвердилось, что многое зависит от типа поведения менеджера, который может быть *антрепренером* (видящим преимущества изменений в организации и берущимся за их реализацию), *распределителем* ресурсов и работ (осуществляющим оптимальную расстановку приоритетов, определение сроков выполнения заданий, их последовательность), а также выступать в роли *монитора*, т. е. связующего звена между менеджерами своей организации и представителями других фирм и внешних организаций. Некоторые гипотезы относятся к личностным чертам менеджеров, где в качестве базовых используются типы личностей, предложенные известным психологом К. Г. Юнгом.

Согласно теории К. Юнга, различают следующие **четыре типа личности** в зависимости от способов восприятия информации и процесса принятия решения: *сознательно мыслящие* (СМ); *интуитивно мыслящие* (ИМ); *сознательно чувствующие* (СЧ); *интуитивно чувствующие* (ИЧ). В различных ситуациях люди могут проявлять какие-либо из этих черт, однако стиль поведения определяют преобладающие черты, присущие данному типу личности.

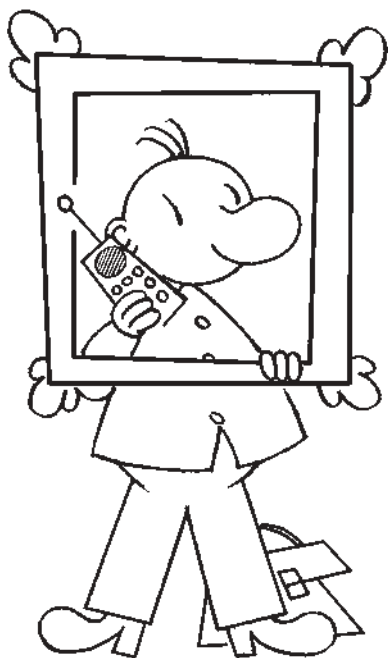
Сделана попытка охарактеризовать типы личности применительно к руководителям.

1. СМ любят порядок, четкость и контроль. Они предпочитают краткосрочные программы и принимают стандартные решения, как правило, ничем не рискуя. Процесс принятия ими решений представляет собой логическую цепочку причин и следствий.
2. ИМ предпочитают долгосрочное планирование и проявляют склонность к инновациям, открытиям, охотно идут на риск.
3. СЧ, так же как и СМ, концентрируются на краткосрочных программах, но их больше привлекает человеческий фактор.
4. ИЧ полагаются на интуицию, избегают правил, не любят действовать прямолинейно. Их привлекают долгосрочные цели и проблемы, требующие нестандартных решений.

Различия в типах руководителей обуславливают различные стили управления, которые проявляются в отборе и обобщении информации и выборе альтернатив. На основе теории К. Юнга были разработаны тесты, которые применяются более чем в 40% американских корпораций. Исследованиями, проведенными с помощью этих тестов, выявлено, что в 1022 корпорациях 46% руководителей относятся к типу СМ и 37% — к типу ИМ [145, 150].

Вместе с тем современные исследователи проблем менеджмента обращают внимание на появление *нового типа менеджеров*, способствующих росту *бюрократии*, которая свойственна большим и сверхбольшим организациям. Главная задача таких менеджеров — создавать менеджменту имидж. Деятельность этих менеджеров весьма далека от их реальных функций, но несмотря на свою некомпетентность, они держатся с подчеркнутым превосходством, играя роль важных руководителей.

Были проведены опросы 55 работников, из которых 15 были отнесены к названному типу менеджера, 34 находились у них в подчинении, а 6 были их начальниками. Было установлено, что **менеджеры бюрократического типа** (МБТ) неуверенно чувствуют себя один на один с непосредственными подчиненными, но их связи с организацией за счет участия в различных комитетах обширны и глубоки. Они большую часть рабочего времени тратят на поддержание своих связей с помощью телефона, электронной почты и других средств связи. МБТ редко придерживаются правил субординации и формальных отношений,





сводя все к неформальному общению и используя в своем поведении благоприятные обстоятельства. Они стараются избегать коллективного взаимодействия с подчиненными (собраний), где возможен интенсивный обмен информацией. Действуя от имени различных комитетов, они стремятся снять с себя ответственность за неудачи.

Все МБТ предпочитают заниматься глобальными проблемами, стратегическими задачами, уверяя, что для решения текущих вопросов и выполнения своих непосредственных функций у них просто нет времени. Такие менеджеры слабы в новых областях деятельности и чувствуют дискомфорт в тех ситуациях, когда им приходится расстаться со своим положением. Они всегда создают у своих руководителей впечатление чрезвычайной занятости, проявляют активность в выдвижении различных идей и предложений. Главный вред, наносимый МБТ, заключается в подрыве доверия к руководству и снижении уровня мотивации к добросовестной работе среди квалифицированных работников данной организации. Они способствуют возникновению напряженности у работников, поскольку создают неопределенность в процессе реализации решений, не доводя их своевременно до подчиненных.

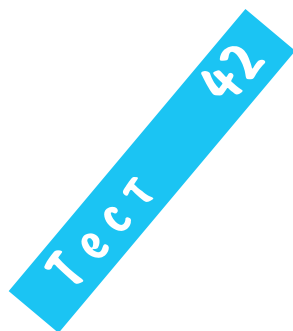
Для того чтобы отнести менеджера к МБТ, нужно оценить его личные качества, определить, соответствует ли его квалификация и опыт работы тому, что он делает, какими глобальными проблемами он занимается, как долго занят телефонными переговорами, незапланированными разговорами со случайно зашедшими к нему подчиненными, часто ли избегает встреч с руководимым им коллективом. Ограничить деятельность данного типа менеджеров можно путем использования превентивных мероприятий по привлечению внимания их непосредственных начальников к несостоятельности планов и идей этих менеджеров, оказанию группового давления со стороны подчиненных и созданию в организации таких условий, которые не позволяли бы МБТ проводить свою политику; кроме того, следует проверять результативность их деятельности.

Представляют интерес также исследования западных специалистов по изучению предпочтений типа поведения в конфликтной ситуации. Проведенные эмпирические исследования позволили выявить *пять типов поведения* в конфликтах: *конкурирующий, сотрудничающий, компромиссный, избегающий, приспособливающийся*. Они интерпретируются в терминах двух когнитивно-эффективных факторов: сотрудничества, направленного на интересы другого человека, и уверенности в себе, направленной на удовлетворение собственных интересов. Компромиссный тип поведения определяется как промежуточный по факторам сотрудничества и уверенности в себе. В исследованиях проводится сравнительное изучение восприятия компромисса двумя группами менеджеров: с выраженными конкурентными ориентациями и избегающими конкуренции в конфликтной ситуации. Различия особенно заметны в оценках компромисса при определении “сильного—слабого”: руководители, склонные к конкурентному стилю, чаще рассматривают компромисс как слабость и проявляют меньшую готовность идти на компромисс в ситуации конфликта. Следовательно, восприятие компромисса и склонность к соответствующему типу поведения в конфликте тесно связаны со стремлением к сотрудничеству в противовес конкурентным тенденциям [145, 150].

## Диагностика стиля руководства

Для определения стиля руководства применяют опросник А. Л. Журавлева [38]. Этот опросник представляет собой 27 групп утверждений, позволяющих определить стиль

руководства по трем компонентам: директивному, коллегиальному и либеральному (Д-К-Л). Эксперты, оценивающие руководителя, должны из каждой группы утверждений выбрать одно, характерное для руководителя. Выбрав утверждение, нужно поставить знак “+” в бланке для ответов в тех клетках, которые соответствуют по горизонтали номеру группы утверждений, а по вертикали — выбранному варианту ответа. Количественная обработка заключается в сопоставлении вариантов ответов с ключом. Ключ для расшифровки и интерпретации полученных данных включает в себя колонку чисел от 1 до 27, обозначающих номера групп утверждений, и расположенные напротив колонки буквы Д, К, Л с цифрами 1, 2, 3. Эти цифры — оценки в баллах выбранных экспертами утверждений, которые они фиксируют и заносят, представляя знаки “+” в бланке для ответов. Для каждого руководителя баллы подсчитываются по всем трем компонентам.



### Методика определения стиля руководства

Из 27 групп утверждений, описывающих различные стороны руководства, выберите те утверждения, которые характерны, на Ваш взгляд, для оцениваемого Вами руководителя. Нужно выбрать не менее одного утверждения из каждой группы.

#### 1.

- а) централизует руководство: требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему;
- б) пассивен в выполнении управленческих функций;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

#### 2.

- а) в критических ситуациях, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
- в) в критических ситуациях не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- г) сталкиваясь с трудностями, начинает более тесно взаимодействовать с другими руководителями;
- д) в критических ситуациях плохо справляется со своими обязанностями.

#### 3.

- а) недостаточно общителен, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, информирует их о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с другими руководителями, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности;
- д) общается в основном с активом коллектива.

#### 4.

- а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;

- б) коллектив не снижает производительности, если руководитель временно покидает его;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе они могли бы сделать больше;
- г) производительность труда повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

#### 5.

- а) сам обращается за советами к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы подчиненные давали ему советы и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

#### 6.

- а) контролирует работу от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

#### 7.

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

**8.**

- а) приказы отдает в такой форме, что хочется выполнять их;
- б) приказывать не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) его приказы вызывают у подчиненных недовольство;
- д) приказы отдаются в виде просьбы.

**9.**

- а) на критику обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.

**10.**

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;
- в) не стремится восполнить недостаток в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

**11.**

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;

- д) часто перекладывает ответственность на подчиненных.

**12.**

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто его заместитель (помощник);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом высококвалифицированных специалистов.

**13.**

- а) исполнители довольны, когда руководитель отсутствует: они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому его возвращения ожидают;
- в) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а затем начинают скучать за ним;
- г) отсутствие руководителя исполнители не замечают;
- д) сначала отсутствие руководителя исполнители замечают, но затем быстро забывают о нем.

**14.**

- а) руководителю нередко приходится уговаривать подчиненных выполнить ту или иную работу;
- б) всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

**15.**

- а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;
- б) к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
- в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

**16.**

- а) привлекает к управлению рядовых членов коллектива;
  - б) нередко перекладывает свои функции на других;
  - в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
  - г) бывает, что управленческие функции фактически выполняет не руководитель, а другие члены коллектива.
  - д) часто избегает выполнения управленческих функций.
- б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
  - в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров; люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
  - г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
  - д) в присутствии руководителя исполнители постоянно находятся в напряжении.

**17.**

- а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

**18.**

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) начав разговор с подчиненными о деле, спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается с подчиненными по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит обычно от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко его трудно понять в процессе общения.

**19.**

- а) единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, чаще всего уходит от этого;
- в) старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые возникают спонтанно, не старается заранее предусмотреть их решение;
- д) берется за решение в основном второстепенных вопросов.

**20.**

- а) в руководимом им коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимодоверие;

**21.**

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель не навязывает своего мнения, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указанию руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены сами себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

**22.**

- а) регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается ко мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

**23.**

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше и спросят);
- в) поддерживает инициативу подчиненных;
- г) не может действовать сам, а ждет "подталкивания" со стороны;
- д) инициативы не проявляет ни сам, ни подчиненные.

**24.**

- а) самый любимый лозунг руководителя: "Давай, давай!";

- б) требователен, но справедлив;
- в) можно сказать, что он бывает слишком строг и даже придирчив;
- г) пожалуй, он не очень требователен;
- д) требователен и к себе, и к другим.

**25.**

- а) наверное, консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо него.

**26.**

- а) широко опирается на общественное мнение;
- б) многие вопросы решаются коллективно на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив;
- д) способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

**27.**

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым;
- г) увлеченно занимается делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) излишне критичен к исполнителям.

**Бланк для ответов**

Ф. И. О. эксперта \_\_\_\_\_

Ф. И. О. руководителя \_\_\_\_\_

Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа				
	а	б	в	г	д		а	б	в	г	д		а	б	в	г	д
1						10						19					
2						11						20					
3						12						21					
4						13						22					
5						14						23					
6						15						24					
7						16						25					
8						17						26					
9						18						27					

Ключ к опроснику

Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа				
	а	б	в	г	д		а	б	в	г	д		а	б	в	г	д
1	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	К-2	10	Д-2	К-2	Л-1	Д-2 К-2	К-1 Л-2	19	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	Л-3
2	Д-3	К-2	Л-1	К-3	Л-3	11	Л-2	К-2	Д-2	Д-1 Л-2	Д-2 Л-1	20	Д-1	К-1	Л-1	К-2	Д-2
3	Л-1	К-2	Д-2	К-1 Л-2	К-2	12	К-1	Д-1	Л-1	Д-2	Д-3	21	К-2	Д-2	Д-2	Л-2	Д-2
4	Д-1	К-2	Л-2	Л-1	К-2	13	Д-2	К-2	Л-2	К-1	Д-1 Л-2	22	К-2	Д-1 К-2	Д-2 К-1	К-2	Д-2
5	К-3	Д-2	Л-2	Л-2 К-1	К-2	14	Л-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3	23	Д-2	Л-2	К-2	Л-2	Л-3
6	Л-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2	15	К-2	Д-2	Л-2	Д-2	Д-2	24	Д-3	К-3	Д-2	Л-3	К-2
7	Д-1	К-1	Л-2	Л-1 К-1	К-1	16	К-2	Д-1 Л-1	Д-1 Л-2	Л-3	Л-2	25	Л-1	К-1	Д-1	К-2	Л-2
8	К-3	Л-3	Д-2	Л-2	Д-3	17	Д-2	Л-2	К-2	Д-2	Л-3	26	К-2	К-3	Л-3	Д-3	К-3
9	К-2	Л-2	Д-2	Д-2 Л-2	Л-2	18	Д-3	К-3	Л-2 К-1	Л-2 Д-1	Л-1	27	Л-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3

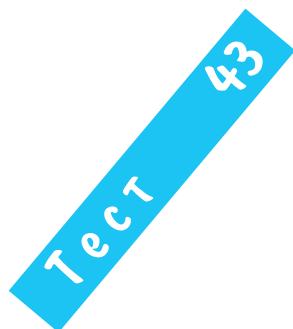
Д = \_\_\_\_\_  
(сумма)

К = \_\_\_\_\_  
(сумма)

Л = \_\_\_\_\_  
(сумма)

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Существуют и другие методики определения стиля руководства, одна из которых предлагается ниже.



Методика оценки стиля управления\*

Предлагается объективно оценить утверждения, касающиеся Вашего характера, отношений, привычек, склонностей, и обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы никогда не попадали в некоторые из приведенных ситуаций, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

1. Предпочитаю, чтобы подчиненные беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми идеями, но я быстро охлаждаю к ним.

\* Приводится по: Подоляк Я. В. Коллектив и личность // Психология военного управления. — М., 1989.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю прежде всего о других.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то слишком инициативен.
7. Я очень напряженно работаю, поскольку не могу положиться на помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценивать подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться с помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошее, ни плохое.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать своего авторитета, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Для эффективной работы мне часто не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь ответить так, чтобы не вызывать конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. В состоянии возбуждения я часто теряю контроль над собой, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю безразличие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений.
38. Самое трудное для меня — вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве — распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.
49. Подчиненные — безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться.
51. Для более эффективного руководства следует поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителей дисциплины я строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Точно оценить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав сумму утвердительных ответов с помощью ключа, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

### Ключ к тесту

Стиль управления	Номера ответов	Сумма утвердительных ответов
Авторитарно-единоличный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пассивно-попустительский	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Единолично-демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученной суммы утвердительных ответов степень выраженности стиля управления будет различной: минимальной (0—7); средней (8—13) и высокой (14—20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, предпочтительнее сочетание авторитарного и демократическо-

го стилей, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает деловой стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего его совершенствования можно использовать приведенные далее характеристики.



## Характеристики индивидуальных стилей управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
<b>Авторитарно-единоличный</b>	
0 — 7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, в неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8 — 13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание учитывать предложения заместителей
14 — 20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественного мнения
<b>Пассивно-попустительский</b>	
0 — 7	<i>Минимальная:</i> проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности
8 — 13	<i>Средняя:</i> отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость постороннему влиянию и страх перед необходимостью принимать решения самостоятельно, чрезмерную мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14 — 20	<i>Высокая:</i> показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание, панибратство
<b>Единолично-демократический</b>	
0 — 7	<i>Минимальная:</i> свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытках направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах
8 — 13	<i>Средняя:</i> раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и наказание, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение
14 — 20	<i>Высокая:</i> отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы в коллективе, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоко-нравственную атмосферу в коллективе

## Глава **13** *Мотивация и развитие персонала*

### **Стратегия заработной платы в современных условиях\***

Существующие формы распределения прибыли зачастую не учитывают того, что производительность труда работников даже в пределах одного коллектива различна. В связи с этим целесообразно ввести такую систему начисления заработной платы,

в основе которой лежала бы оценка знаний и профессиональных навыков работника.

При таком подходе обеспечивается взаимосвязь ставок и опыта работы, в то время как традиционный подход заключается в попытке увязать заработную плату с занимаемой должностью или конкретной работой.

Различают два основных *вида начисления заработной платы*, учитывающих квалификацию. Первый, или *односторонний*, вид учитывает знания и опыт работника применительно к его узкой специализации и конкретной работе, которую он регулярно выполняет. Второй, *многосторонний*, вид прогрессивнее, однако не очень распространен. Он учитывает потенциально возможное количество видов работ (профессий), которые работник мог бы выполнять (совмещать) в пределах одной организации. Применение такого вида оплаты позволяет существенно повысить производительность труда.

**Главные достоинства** системы начисления заработной платы, в основе которых лежит оценка квалификации:

- удается достичь большей гибкости при выборе работниками видов работы, которой они хотели бы заниматься;
- появляется возможность сокращения штата сотрудников за счет привлечения к работе людей, способных выполнять поручения, требующие широкой квалификации; такие работники более восприимчивы к требованиям перемен и обладают большей прагматичностью;
- улучшается обратная связь работника с результатами своего труда и появляется чувство удовлетворенности работой.

**Недостатки** системы начисления заработной платы, учитывающей квалификацию, заключаются в том, что их внедрение сопряжено с увеличением затрат в трех производственных сферах — управлении, найме и переподготовке кадров.

#### **Стадии внедрения системы начисления заработной платы за квалификацию**

**Подготовительная работа:** сбор достаточного количества методического материала, содержащего описание существующих систем начисления заработной платы с учетом квалификации работников.

**Анализ осуществимости:** тщательное изучение целесообразности перехода на новую систему начисления заработной платы до решения конкретных вопросов разработки методики расчетов. Для этого необходимо создать рабочую группу, в состав которой вошли бы старший менеджер, глава учетного аппарата компании, директор или заведующий по кадрам и три других лица, ответственных за выработку принципов оплаты труда на своем предприятии (фирме, организации).

\* Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 3 (171).

**Разработка и внедрение системы:** подготовка рабочей группой документа, в котором в сжатой форме перечислены основные моменты функционирования данной системы. После одобрения органом, предусмотренным уставными требованиями, новая система начисления заработной платы с изложением положений, касающихся концепции и принципов ее функционирования, должна быть доведена до всех работников компании.

**Оценка:** важно, чтобы процесс контроля и оценки функционирования системы имел необратимый характер.

Многие компании считают, что действующие системы начисления заработной платы не отвечают современным производственным отношениям. При выработке стратегии в области оплаты труда необходимо четко представлять, в каком объеме и в какой форме — наличными, акциями, отсроченными платежами — осуществлять выплаты заработной платы. Стратегию начисления заработной платы следует рассматривать в строгом соответствии с целями, ресурсами, потребностями и уровнем корпоративной культуры фирмы (компания). Существует несколько **направлений выработки стратегии начисления заработной платы**.

*“Самоокупаемый” метод* используется рядом частных компаний и организаций и довольно редко встречается в государственном секторе. Характерной его особенностью является то, что он не предусматривает ни премий, ни распределения прибыли. Сотрудники всех уровней в одинаковой степени подпадают под действие инструкций.

*Традиционный метод* распространяется обычно на работников низшего административного звена. Программой начисления заработной платы предусмотрены в этом случае как оклады, так и почасовые ставки, а также дополнительные выплаты в размере 1—8 или 10% общего заработка. Частично могут применяться система распределения прибыли и пенсионная программа, согласно которой работники вправе перечислять в пенсионный фонд долю своей заработной платы (снижая размеры облагаемого налогом заработка) и сбережений.

*Метод риска* применяется преимущественно при расчетах с работниками банковско-кредитных учреждений, где уровень заработка определяется в соответствии с итогами за год, причем основную часть выплат составляют дополнительные выплаты наличными деньгами.

*“Мега”-метод* перспективного премирования ставит целью исправить основные недостатки традиционных форм начисления заработной платы, главным из которых является игнорирование долгосрочных результатов. При данной системе оплаты труда работники высшего звена управления получают премии по перспективным показателям в виде акционерных опционов, акций с отсроченной выплатой дивидендов и т. д. Эти премии значительно превышают традиционные размеры заработной платы и прочно увязывают вопросы оплаты труда с реализацией перспективных планов. Акции с отсроченной выплатой дивидендов в отличие от акционерных опционов действительно гарантируют получателям дивидендов их выплату.

*Метод свободного колебания* уровня заработной платы заключается в замораживании заработной платы на одном уровне (например, на среднем по компании). В случае снижения производительности труда работников заработная плата им выплачивается только в размере среднего (замороженного) уровня; при этом создается специальный фонд поощрения, размеры которого зависят от финансово-экономических показателей компании. Если производительность труда намного превышает ожидаемый уровень (определяется на основе как внешних, так и внутренних факторов), размеры фонда могут значительно превышать предельные нормы. Другой разновидностью этого метода является программа участия в прибылях.

*Метод участия* в акционерном капитале предполагает распределение обычных акций в виде премиальных выплат посредством акционерных опционов компании. Цель данного метода состоит в приобщении работников всех уровней к управлению фирмой, в которой работают, с тем, чтобы они чувствовали себя ее владельцами.

**Цель** любой программы по установлению оптимальной системы оценивания труда работников, по мнению американского психолога Роберта Д. Сэлла, такова: *во-первых*, обеспечить соблюдение принципа внутренней справедливости в размере основной зарплаты; *во-вторых*, обеспечить предельные размеры зарплаты, которые внешне достаточно конкурентоспособны, чтобы позволить организации привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов; *в-третьих*, обеспечить строгую взаимозависимость зарплаты и выполнения работы.

Как установить систему оценивания труда

В соответствии с изложенным внедрение системы оценивания труда, по рекомендациям Р. Д. Сэхла, предусматривает следующие меры.

**Мера 1: введение.** Суть внедряемой системы должна быть изложена руководящим должностным лицом в коротких памятках с указанием цели программы, а также обоснованием того, что она не отразится неблагоприятно на зарплатах работников.

**Мера 2: интервьюирование.** Специалисты по зарплате должны интервьюировать представителей руководства различного уровня, что дает возможность изучить “философию” руководства в этой области, а также собрать необходимую информацию с тем, чтобы отвечать на вопросы работников внутри подразделений.

**Мера 3: выработка должностных обязанностей.** Прежде чем специалисты смогут рекомендовать соответствующую зарплату для определенного вида работ, они должны от начала и до конца “понять должность”. В связи с этим разработка должностных инструкций становится ключевой деятельностью во всем процессе. При этом должностные инструкции должны быть краткими, ориентированными на результаты с учетом количественных показателей выполнения работ.

**Мера 4: измерение работы.** Систем измерения результатов труда множество, однако любая из них должна отвечать определенным требованиям, т. е. быть доступной для понимания; относительно простой для внедрения; эффективной для своего времени; способной обеспечить лояльность работников, необходимую для поддержания программы.

**Мера 5: анализ данных.** На этом этапе специалисты по зарплате должны установить обычный уровень зарплаты для всех лиц, занимающих ту или иную должность, соотнести уровень зарплаты с размером работы, измеренным посредством чертежа или анализа “разбросанной” диаграммы (т. е. специальная компьютерная программа укажет связи между различными точками на диаграмме). Соотношение измеренного размера работ и уровня зарплаты должно быть в пределах 0,85—0,95. При этом условии внутренняя справедливость в установлении зарплаты считается достигнутой.

**Мера 6: осуществление внешних сравнений.** Специалисты на основе вышеуказанных мер должны соотнести разработанную программу с практикой оплаты труда в различных отраслях промышленности, принимая во внимание региональные и географические факторы. Завершив такой анализ, организация достигнет не только определенной степени внутренней справедливости в текущей практике, но и понимания того места, которое она занимает по отношению к внешнему рынку, где осуществляются найм и подбор высококвалифицированных специалистов.

**Мера 7: составление предварительных рекомендаций.** Специалисты по зарплате на данном этапе должны разработать одну или несколько тактических линий начисления зарплаты, обеспечить соответствующую “среднюю точку” для каждой должности в проекте и разработать предельные размеры зарплаты.

**Мера 8: сообщение результатов исследования.** В конце исследования на основании анализа, сравнения и предварительных рекомендаций специалисты по зарплате должны представить отработанную программу всем работникам. Работники должны понять план в целом, способ установления предельных размеров зарплаты и место своей организации среди других. Нужно также информировать служащих о показателях, которые соответствуют их должностям по шкале зарплаты, а также о путях улучшения работы для получения большего вознаграждения.

**Мера 9: оценка исполнения.** Данный этап является логическим завершением процесса. Согласно должностным инструкциям организация определяет уровни исполнения обязанностей для каждой должности и ставит задачи в соответствии с основными принципами и результатами работы на каждом конкретном рабочем месте. Заработная плата соотносится с результатами выполнения работы, и таким образом служащие могут “передвигаться” по шкале их зарплаты в соответствии с индивидуальным уровнем исполнения должностных обязанностей.

Оплата труда  
руководителей фирм

Различия в вознаграждении управленческого звена и других категорий работников состоят в том, что доля заработной платы (окладов) руководителей в общей сумме их доходов относительно невелика [81]. Большую часть составляет доход от прибылей и вознаграждения по конечным результатам деятельности предприятий. В целом личные доходы управляющих высшего уровня складываются из следующих *источников*:

- официального должностного оклада;
- премий, выплачиваемых из прибыли;
- вознаграждений в виде акций фирмы;
- выплат из различных фондов предприятия;
- разнообразных льгот и оплачиваемых фирмой личных услуг [81].

Тщательно разработанная **система оплаты труда руководителей** имеет большое значение для эффективной деятельности всей организации. Поэтому при установлении уровня и состава вознаграждения руководителей принимаются во внимание следующие *социально-экономические факторы*:

- общий “климат” бизнеса, планы развития организации, конкуренция в данной отрасли;
- соответствие представлениям акционеров и кредиторов о справедливости вознаграждения руководителей;
- соотношение с уровнем заработной платы (доходов) работников других категорий;
- зависимость установления окладов руководителей от размеров предприятия, суммы продаж и отраслевой принадлежности [81].

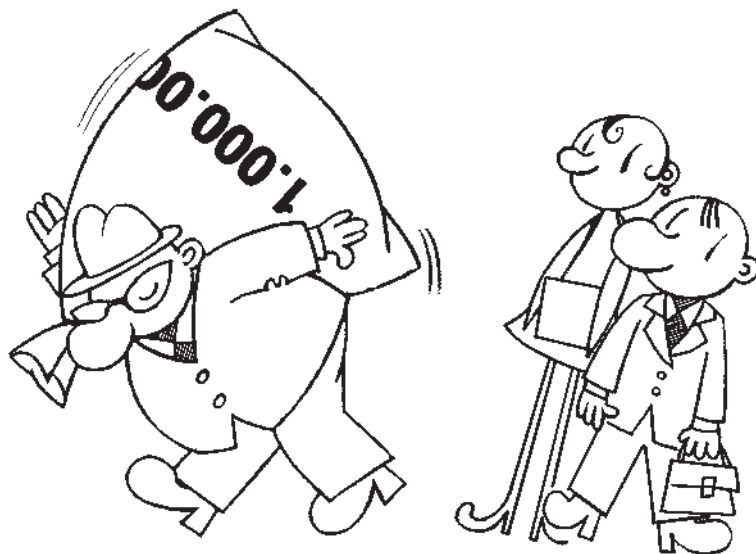
Помимо окладов важным компонентом вознаграждения управляющих высшего уровня служат опционы акций. Во избежание последствий падения стоимости акций и с целью минимизации потерь применяется *специальная система*, суть которой сводится к следующему:

- акции продаются руководящему составу по цене ниже рыночной;
- в случае падения стоимости акций руководителям возмещается разница между первоначальной ее стоимостью и стоимостью после падения на фондовом рынке;
- руководители могут брать займы под акции, получать их под проценты для покупки дополнительных акций или недвижимости [32, 81].

В состав пакета вознаграждений руководителей могут входить также *отложенные выплаты*. К ним относятся пенсии от предприятий и другие виды выплат, производимые через определенный период, например вознаграждение, выплачиваемое через несколько лет по взаимной договоренности (так называемые сберегательные счета), или вознаграждение, которое выплачивается при условии достижения предприятием определенного уровня рентабельности.

В пакете привилегий высших управляющих высшего уровня должны находиться и *контракты на случай прекращения трудовых отношений*. Их цель — сохранить основной состав руководящих кадров в достигнутом социальном статусе на период реорганизации или ликвидации компании. Такие контракты могут предусматривать два варианта вознаграждения:

- при добровольном прекращении трудовых отношений с обеих сторон определенные суммы будут выплачены в любом случае;
- в случае вынужденного прекращения отношений



для руководителей предусматривается материальная компенсация, которая может быть равной одно-трехкратному годовому вознаграждению, которое выплачивается сразу или частями [32, 81].

Контракты о прекращении трудовых отношений выгодны как для организаций, так и для менеджеров, поскольку сокращают риск потерь. Для компаний они дают возможность быть конкурентоспособными в плане привлечения и закрепления кадров высшей управленческой квалификации, а для менеджеров служат защитой в случае перерыва в карьере и материальных потерь.

Одним из элементов вознаграждения руководителей являются так называемые *натуральные выплаты* (т. е. оплачивание организацией полностью или частично различного рода услуг): улучшение жилищно-бытовых условий, предоставление транспорта, бесплатные парковки автомобиля, бесплатное обслуживание в кафетериях, путевки в санатории и пансионаты, бесплатное посещение спортзалов, бассейнов, саун и т. д.

В целом при установлении окладов управляющим высшего уровня необходимо учитывать следующие факторы:

- достаточность уровня окладов для привлечения и закрепления высококвалифицированных менеджеров;
- уровень вознаграждения руководителей в других компаниях данного региона;
- соотношение окладов руководителей и заработной платы других работников фирмы;
- соотношение окладов руководителей и размера дивидендов, выплачиваемых по акциям компании;
- валовые или чистые прибыли компании, стабильность усилий руководителей в обеспечении прибыли организации.

Таким образом, система материального вознаграждения руководителей обеспечивает определенные гарантии высококвалифицированным управленческим кадрам в их достаточно высоком социальном статусе и материальном благополучии, формирует устойчивый контингент профессиональных менеджеров [81, 97].

## Оценка персонала как инструмент его мотивации

**Оценка** качеств и деятельности работников — это регулярная характеристика, даваемая руководителями своим подчиненным с точки зрения как достигнутых ими результатов, так и путей их достижения и улучшения [130]. Оценка рас-

сматривается прежде всего как элемент управления людьми и как система аттестации кадров, принятая на предприятии в той или иной модификации. В то же время это необходимое средство познания качественного состояния кадрового потенциала организации, его сильных и слабых сторон, а также основа для совершенствования индивидуальных трудовых качеств работника и повышения его квалификации. А поскольку результаты оценки во многом определяют положение работника на производстве и перспективы его продвижения, они являются важнейшим *мотивационным фактором* улучшения трудовой деятельности и отношения к труду. **Основные цели** оценки персонала:

**административная**, заключающаяся в принятии кадровых решений на объективной и регулярной основе (расстановка кадров, их продвижение и оплата труда);

**информативная**, состоящая в обеспечении руководителей необходимыми данными о работе подчиненных, а также работников предприятия об их достоинствах и недостатках;

**мотивационная**, позволяющая ориентировать работников на улучшение трудовой деятельности в нужном для руководства предприятия направлении [130].

Среди всей совокупности целей и направлений проведения оценки персонала можно выделить главную — *улучшить управление* деятельностью предприятия. Предприятие не может рассчитывать на долгосрочное развитие без эффективного управления людьми и организации их деятельности. Основой обеспечения этого и есть оценка кадров, являющаяся отправной точкой для совершенствования персонала, его мотивации и соответствующей оплаты труда.

Оценка работника в наиболее полном виде охватывает две сферы его деятельности — текущую и перспективную. При анализе *текущей деятельности* внимание акцентируется на том, как работник справляется с работой. *Перспективная деятельность*, регламентируемая решениями о расстановке, ротации, продвижении и обучении персонала, требует оценки способностей, мотивации и личностных качеств, позволяющих прогнозировать потенциальные возможности работников. В любом случае оценка прямо или косвенно связана с выявлением резервов, которые могут быть успешно использованы. При организации работы с людьми приведенные данные являются базовыми для принятия *эффективных кадровых решений*. Как мера эффективности кадровых решений оценка работников позволяет наблюдать в динамике улучшение результатов их трудовой деятельности, что в конечном итоге свидетельствует о степени их соответствия занимаемым рабочим местам и о рациональности их использования. Использование результатов оценки, следовательно, должно быть направлено не только на совершенствование профессионального уровня работника, но и на корректировку профиля рабочего места, относительно которого оцениваются качества работника [120, 130].

**Инструментарий** системы оценки персонала сформировался в основном под воздействием потребностей решения практических задач производственно-управленческой деятельности и включает следующие *методы*:

- письменный отзыв руководителя в свободной или заданной форме;
- ранжирование работников в результате попарных сравнений в пределах группы;
- оценку отклонения от среднего значения совокупных трудовых качеств по группе работников;
- оценку поведения в критических ситуациях;
- графическое выражение оценок;
- алфавитно-числовую оценку (включая ряд модификаций: оценку личностных качеств, оценку в соответствии с заданным набором факторов и др.);
- оценку по результатам;
- самооценку.

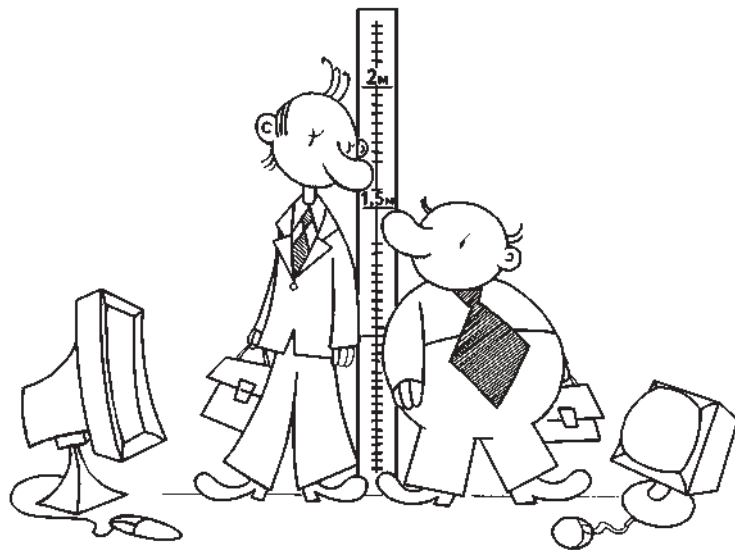
Исходя из зарубежного опыта можно утверждать, что в последнее десятилетие наибольшее применение нашли различные модификации алфавитно-числовой оценки, оценка по результатам, а также самооценка. При этом многие организации нередко применяют комбинированные методы оценки [130].

### Алфавитно-числовая оценка

Основу алфавитно-числовой оценки персонала составляет *балльная шкала*, в соответствии с которой соизмеряются трудовые достижения и личностные качества работников. При проведении такой оценки необходимо установить, какие факторы трудовой деятельности и поведения нужно оценить. Далее следует определить стандарты, в соответствии с которыми будут измеряться эти факторы, установить методы их измерения. Результаты оценки при этом во многом определяются отношением руководителей к аттестуемым ими подчиненным. Очевидно, что чем большими возможностями располагает руководитель с точки зрения выбора уровня и точности оценки, тем больше вероятность ее объективности.

В настоящее время применяют системы с довольно удобной шкалой оценок по разным уровням и подуровням. Например, некоторые американские предприятия исполь-

Основу алфавитно-числовой оценки персонала составляет *балльная шкала*, в соответствии с которой соизмеряются трудовые достижения и личностные качества ра-



### Раздел 3

зуют систему из семи уровней оценок, причем каждый из них дифференцирован с учетом *трех факторов*:

- А — оценка работника путем сравнения его деятельности с обязанностями согласно должностной инструкции;
- В — оценка того, в какой мере данному работнику необходимы помощь и контроль со стороны непосредственного начальника для выполнения им своих служебных обязанностей;
- С — оценка профессионального опыта работника, используемого им при выполнении производственных заданий.

В табл. 7 приведены характеристики наиболее высоких уровней оценки 6 и 7, улавливающих даже незначительные различия наилучших работников предприятия.

Таблица 7

#### *Характеристики наивысших уровней оценки работников*

Уровень оценки	Фактор		
	А	В	С
7	Работник выходил за рамки обязанностей в течение нескольких периодов оценки	Работник планирует и выполняет специальные задания без помощи или с незначительной помощью со стороны руководства	Работник проявляет большой профессиональный опыт
6	Работник выходил за рамки обязанностей в течение двух или более периодов оценки	Работник часто выполняет специальные задания с ограниченной помощью со стороны руководства	Работник проявляет намного больший опыт, чем большинство других работников данной группы

#### Оценка по результатам

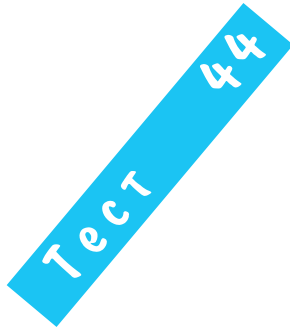
Данный метод оценки персонала рассматривается как некий *коммуникационный механизм*, с помощью которого руководитель и подчиненный стремятся достичь производственных результатов и уровня вознаграждения, удовлетворяющих обе стороны. Управляющий в этом случае играет роль консультанта, а не оценщика (как при алфавитно-числовой системе), концентрируя внимание не только на достигнутых результатах, но и на развитии способностей, повышении квалификации, заинтересованности работника. Такой подход к оценке требует более активного участия в ней самих работников.

Отличие этого подхода от традиционного заключается в том, что в его рамках следует намного чаще проводить обсуждение результатов трудовой деятельности и не нужно выставлять оценок. Упор делается на совместной с персоналом постановке производственных целей и на решении проблем, возникающих при их достижении, а вопросы заработной платы рассматриваются и обсуждаются отдельно. Оценка по результатам является одним из перспективных методов повышения мотивации персонала предприятия.

Большинство современных предприятий отдает предпочтение методам оценки по достижению целей. Широкому их внедрению препятствует недостаточная отработанность более точных показателей измерений, которые обеспечивали бы однозначность толкования достигнутых работниками результатов, а также наиболее точную количественную оценку качеств работников в интересах их роста и развития [130]. Данное обстоятельство указывает направление совершенствования методов оценки — совмещение эффективной системы оценки по результатам с количественной оценкой личностных и деловых качеств работников.

Далее приводится **методика количественной оценки деятельности руководителя первичного производственного коллектива** (мастера, начальника участка, прораба и т. д.), которая может использоваться при аттестации и выдвижении в резерв менеджеров низового уровня управления, а также при установлении им размеров заработной платы [3].





## Количественная оценка деятельности руководителя первичного производственного коллектива (разработана В. В. Новиковым, В. С. Дуниным, С. С. Фроловым)

Деятельность менеджера низового уровня, его деловые и личностные качества оцениваются *группой экспертов*, хорошо знающих его по совместной работе. Экспертами выступают вышестоящие руководители, руководители одного с оцениваемым уровня и подчиненные. Выбор метода экспертного опроса обусловлен возможностью получения оценки, отражающей все стороны деятельности руководителя, а также возможностью периодически проводить указанный опрос (по разработанной и апробированной методике) соответствующей службой предприятия.

Деловые и личностные качества, необходимые руководителю, отражаются в экспертном листе набором соответствующих утверждений. Эксперт, определяя степень проявления оцениваемого качества у аттестуемого руководителя, делает пометку в одной из граф: 1 — низкая, 2 — средняя, 3 — высокая. Таким образом, полученные от одного эксперта ответы можно представить числовым рядом  $x_1, \dots, x_n$ , где  $1 \leq x \leq 3$ . Этот ряд характеризует все предусмотренные стороны деятельности руководителя. Если обозначить  $X_i$  суммарный балл, присвоенный экспертами  $i$ -му утверждению ( $i = 1, \dots, n$ ), то оценка одного из качеств, представляющих собой набор утверждений, будет вычисляться по формуле

$$C = \sum_{i=1}^m \frac{X_i}{q_i},$$

где  $m$  — количество утверждений, формирующих данное качество;

$q_i$  — количество экспертов, ответивших на  $i$ -е утверждение.

Наиболее полная оценка может быть дана при  $m = n$ . Верхний предел общих оценок экспертов — 150 баллов, нижний — 98 баллов. Расположив характеристики линейных руководителей в порядке уменьшения общей оценки, их делят на три группы:

- 1) соответствующих занимаемой должности и зачисляемых в резерв для выдвижения на вышестоящую должность (**134—150 баллов**);
- 2) соответствующих занимаемой должности (**122—133 балла**);
- 3) не соответствующих в настоящий момент занимаемой должности; для успешной работы им требуется повысить квалификацию (**98—121 балл**).

Включение в параметры оценки характеристик деятельности вместо качеств работника значительно снижает степень многозначности их понимания, а следовательно, увеличивает точность оценки аттестуемых. Вместе с тем можно указать на общую слабую сторону методов балльной оценки, обусловленную особенностями восприятия человека человеком. В данном случае точность оценки снижается вследствие “пристрастности” оценивающего к аттестуемому. Длительный опыт взаимодействия работников приводит к формированию определенных (позитивных или негативных) отношений между ними. Поэтому, оценивая выраженность ряда качеств при аттестации, оценивающие исходят из общего исходного отношения к оцениваемым, соответственно завышая или занижая баллы. Особенно резкое искажение оценки возникает в случае существования конфликтных отношений между оцениваемыми и оценивающими.

Для того чтобы повысить степень достоверности получаемых результатов, необходимо обратить самое серьезное внимание на используемый методический инструментарий. Действие ошибок при оценке может быть снижено, если:

- черта личности, которая оценивается, описана предельно точно;
- в качестве экспертов выбираются действительно компетентные люди, имеющие тесные деловые связи с данной личностью;

### Раздел 3

- оценки выносятся на основе прошлого и настоящего опыта;
- найдены надежные способы математического обеспечения данной методики посредством сопоставления данных многих экспертов об одном и том же лице на фоне групповых показателей;
- результаты экспертных оценок дополняются материалами наблюдений, показателями производственной продуктивности, тестовыми испытаниями и т. д.;
- оцениваются качества, которые явно проявляются в общении;
- оцениваемые качества связываются с конкретной и относительно специфичной деятельностью;
- эксперты предварительно тренируются в использовании подобных оценок.

### Экспертный лист

Просим Вас дать оценку деловым и личным качествам \_\_\_\_\_,  
(Ф. И. О.)

которого Вы хорошо знаете по совместной работе. При оценке старайтесь быть объективным.

*Способ заполнения:* прочитав предложения в левой части листа, подчеркните в правой его части ответ, который соответствует Вашему мнению.

№ п/п	Оцениваемое качество и отношение	Степень проявления качества			Затрудняюсь ответить
		1	2	3	
1	Строг к подчиненным, нарушающим трудовую дисциплину	Редко	Когда как	Всегда	
2	Добросовестно относится к служебным обязанностям	Редко	Когда как	Всегда	
3	В трудных ситуациях избегает самостоятельных решений	Часто	Когда как	Редко	
4	При необходимости задерживается на работе	Редко	Когда как	Часто	
5	Заранее планирует свою работу	Редко	Когда как	Часто	
6	Проявляет в работе творческую активность и инициативу	Редко	Когда как	Часто	
7	Может оперативно направить или скорректировать работу	Редко	Когда как	Часто	
8	Ищет новые эффективные пути решения проблем и вопросов	Редко	Когда как	Часто	
9	Доводит начатое дело до конца	Редко	Когда как	Всегда	
10	При небольших затруднениях в работе обращается за помощью	Редко	Когда как	Всегда	
11	Если бывает не прав, признает это	Никогда	Когда как	Всегда	
12	Незаслуженно наказывает подчиненных	Редко	Когда как	Никогда	
13	Способен, не выражая недовольства, выполнять даже нежелательное, с его точки зрения, задание	Никогда	Иногда	Всегда	
14	Может быстро и четко организовать выполнение задания	Редко	Когда как	Всегда	
15	Способен самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения	Редко	Когда как	Всегда	
16	Умеет рационально организовать свое рабочее время	Редко	Когда как	Всегда	
17	Снисходителен к небрежности, допущенной подчиненными в работе	Часто	Когда как	Редко	
18	Проявляет внимание к заботам и личным делам подчиненных	Редко	Когда как	Часто	
19	Суеблив, но от этого нет пользы	Да	Иногда	Нет	
20	Открыто признает свою ошибку	Нет	Иногда	Да	
21	Замкнут, трудно входит в контакт с людьми	Да	Иногда	Нет	

22	Умеет найти индивидуальный подход к каждому подчиненному	Нет	Не всегда	Да	
23	Умеет терпеливо выслушать как подчиненных, так и руководителей	Нет	Не всегда	Да	
24	Мог бы выполнять обязанности вышестоящего руководителя	Нет	Скорее всего	Да	
25	В затруднительных ситуациях сам предлагает помощь или поддержку	Редко	Когда как	Часто	
26	Свое внимание и время уделяет подчиненным независимо от личных симпатий	Редко	Когда как	Всегда	
27	Груб с подчиненными	Часто	Иногда	Никогда	
28	Стремится повышать свой культурный уровень	Нет	Не всегда	Да	
29	Ответственно относится к выполнению общественных поручений	Нет	Не всегда	Да	
30	Умеет подбирать и эффективно использовать кадры	Нет	Не всегда	Да	
31	Пользуется авторитетом у подчиненных и руководителей	Нет	Не всегда	Да	
32	Оказывает квалифицированную практическую помощь	Редко	Когда как	Часто	
33	В работе опирается на актив коллектива	Никогда	Когда как	Постоянно	
34	Следит, чтобы подчиненные повышали свой профессиональный квалификационный уровень	Никогда	Иногда	Всегда	
35	Распределяет задания с учетом возможностей подчиненных	Редко	Когда как	Всегда	
36	Как умелый организатор и руководитель пользуется уважением и авторитетом у подчиненных	Нет	Не всегда	Да	
37	Охотно выполняет общественные поручения	Редко	Когда как	Всегда	
38	Правильно организывает и контролирует ход работы	Никогда	Когда как	Всегда	
39	Коротко и ясно говорит о деле	Редко	Когда как	Всегда	
40	Делится с подчиненными производственным опытом и знаниями	Редко	Когда как	Часто	
41	По-деловому проводит собрания и выступает на них	Редко	Когда как	Всегда	
42	Знает технологические процессы на своем участке	Недостаточно	Удовлетворительно	Хорошо	
43	Организовывает коллективное обсуждение вопросов, касающихся дисциплины, плана и т. д.	Редко	Когда как	Всегда	
44	Знает "узкие" места и проблемы своего участка	Недостаточно	В общих чертах	Хорошо	
45	Знает основы экономики, методы планирования	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	
46	Знает основные положения, инструкции и приказы руководства по профилю работы	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	
47	Знает права и обязанности руководителя	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	
48	Способен понять причины неисправности агрегата и устранить их	Редко	Когда как	Часто	
49	Мог бы занимать более высокую должность	Нет	Скорее всего	Да	
50	Взаимоотношения в семье	Плохие	Удовлетворительные	Хорошие	
51	Поведение в быту	Плохое	Удовлетворительное	Хорошее	

А теперь попытайтесь, пожалуйста, оценить работу руководителя в целом.

1. Всегда успешно справляется с возложенными обязанностями.
2. Бывают срывы, но в общем с возложенными обязанностями справляется.
3. Иногда не справляется, но по не зависящим от него причинам.
4. Старается, но пока не все и не всегда получается.
5. С возложенными обязанностями не справляется.

## Вместо резюме

Практические рекомендации руководителям\*

**1.** Увеличение периода совместной трудовой деятельности руководителя с подчиненными приводит к тому, что дистанция в официальных (деловых) отношениях между ними стирается, и руководитель не в состоянии использовать свои должностные права. Отсюда вывод: на каждом уровне руководства существует оптимальный период работы руководителя в одном коллективе. Рекомендуемые периоды: для мастера — 4—6 лет; для начальника цеха — 6—8 лет; для директора — 8—10 лет. Руководителям нецелесообразно работать более длительный период времени, особенно в коллективах с низкой текучестью кадров.

**2.** Типичная альтернатива, постоянно стоящая перед администрацией предприятия (министерства): руководитель либо повышается в должности, либо продолжает работать длительное время в одном и том же коллективе. С позиции социальной психологии второй путь не приводит к положительным результатам (это вытекает из первого пункта рекомендаций). Следовательно, если у администрации нет возможности повысить руководителя, то эффективным может оказаться его перевод через вышеуказанный оптимальный период по горизонтали в той же должности в другой коллектив (участка, цеха, предприятия).

**3.** Руководителя, который долгое время трудился в одном коллективе и повышается в должности, целесообразно направлять работать в другой коллектив, чтобы старые пути неформальных отношений не связывали инициативу и предприимчивость в его деятельности. Эта рекомендация эффективна на всех уровнях руководства.

**4.** Руководитель практически общается с двумя категориями подчиненных: настроенных к нему доброжелательно и недоброжелательно. Поэтому ему целесообразно направить психолого-воспитательную работу на то, чтобы изменить ситуативное и нейтральное отношение подчиненных на положительное.

**5.** По-видимому, насаждавшаяся в течение многих лет средствами массовой информации, политической, социологической, а отчасти и психологической литературой и закрепившаяся в сознании руководителей всех уровней установка, состоявшая в том, что их обязательной и главной опорой в коллективе являются ветераны, кадровые рабочие, не может быть единственной, универсальной и эффективной во всех производственных и психологических ситуациях. Как показывают результаты исследований, для каждого уровня руководства имеется доминирующая категория подчиненных, на которую следует прежде всего ориентироваться руководителю при принятии решений: для мастера — рабочие в возрасте 41—45 лет со стажем совместной работы с данным руководителем 3—5 лет; для начальника цеха — мастера в возрасте 41—45 лет со стажем совместной работы с начальником 5—8 лет; для директора — начальники цехов в возрасте 46—55 лет со стажем совместной работы с директором 8—10 лет.

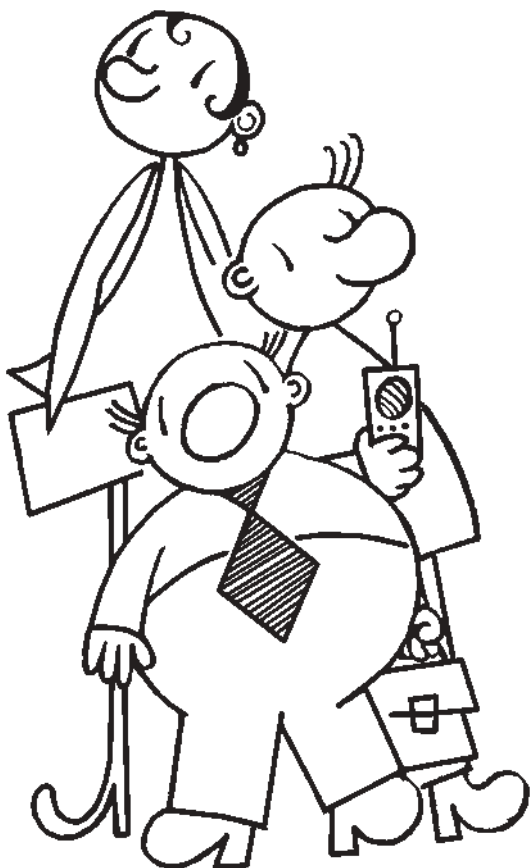
\* Гительмахер Р. Б. Социально-психологические особенности отношения исполнителей к руководителю // Вопр. психологии. — 1991. — № 4.

# Раздел **4** **ОЦЕНКА И ПОДБОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА**

Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у Вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

*Л. Якокка*

Целью четвертого раздела является анализ вопросов, связанных с подбором и оценкой кадров управления. Особое внимание уделяется психологическому анализу управленческой деятельности как таковой и научным (социологическим, психологическим) подходам в ее изучении. Через анализ объективных требований профессиональной деятельности руководителя рассматриваются проблемы оценки деловых и личностных качеств менеджера.



**В** современных условиях работа с персоналом управления становится наиболее важным условием успеха в бизнесе. Человеческий фактор превратился в главную движущую силу производства. Все более активно употребляется понятие “инвестиции в персонал”. Использование в процессе производства высококвалифицированных работников существенно сказывается на его рентабельности, однако высокие технологии требуют привлечения квалифицированного управленческого персонала.

Поэтому интенсификация производства предполагает увеличение его объема не за счет привлечения новых работников, а путем эффективного использования потенциала уже имеющихся. В то же время эффективность использования трудового потенциала управления во всевозрастающей степени становится зависимой от сбалансированности его компонентов, а также личностного и материально-вещественного факторов производства. В настоящее время трудовому потенциалу свойствен высокий динамизм развития. Он проявляется не только в ускорении процесса обновления знаний, умений и навыков, но и в неуклонном повышении роли профессиональных и деловых качеств организаторов производства. Уровень образования, уровень квалификации и уровень развития

профессионально значимых качеств — важнейшие качественные характеристики трудового потенциала управления. На практике же человеческие ресурсы организации не всегда соответствуют объективно необходимым в данных условиях производства. Для сбалансированного формирования кадрового потенциала управления необходимо создать механизм регулирования профессионально-квалификационной структуры кадров в соответствии с содержанием управленческого труда. Этому способствуют правильная организация психологического изучения профессиональной деятельности менеджера, выявление профессионально важных требований к руководителю, а также оценка деловых и личностных качеств конкретного управляющего. Рассмотрим данные положения подробнее.

## Глава 14 Психологический анализ управленческой деятельности

При решении вопроса о том, какими качествами должен обладать человек, претендующий на выполнение того или иного вида деятельности, всегда возникает необходимость психологического изучения самой деятельности. Такая работа весьма сложна, требует большого опыта и специальных знаний. Поэтому целесообразно, чтобы выполнял ее или, по крайней мере, выступал в роли консультанта профессиональный психолог. Кроме того, к ней обязательно следует подключить специалистов, знающих данную деятельность, имеющих высокий уровень профессионализма и большой практический опыт. Эти лица должны выступать в роли экспертов и в результате обсуждения установить главные, наиболее значимые особенности как самой деятельности, так и условий ее выполнения. Результатом такого психологического или, точнее, профессиографического\* анализа трудовой деятельности должна быть *профессиограмма*\*\*.

Любая профессиограмма должна включать описание самой профессиональной деятельности (*психологическая профессиограмма*) и сводку требований к человеку, включенному в эту деятельность, к его психике как перечень профессионально необходимых качеств (*психограмма*) [94].

С целью проведения мероприятий по определению профессиональной пригодности или профессионального отбора осуществляется глубокое психологическое и аналитическое изучение профессиональной деятельности и разрабатывается развернутая профессиограмма. Для составления ее первой части можно использовать следующую ориентировочную схему анализа.

1. Техничко-экономическое описание. Это технологии, оборудование, нормы, оплата труда.
2. Организация и условия труда на конкретном производственном объекте. Имеются в виду как социальные, так и физические условия труда. Это и взаимоотношения, в которые вступают люди в процессе данного вида деятельности, и параметры физической среды, т. е. освещение, вентиляция, температура, влажность и т. д. Сюда же можно отнести степень разделения труда, кооперации, а также режимы труда и отдыха.
3. Документация по текучести кадров, материалы относительно возможных несчастных случаев. Необходимо также включить вопросы, связанные с ошибками, которые могут иметь место при выполнении работы.

\* Профессиография — описание профессий и дифференцирующих их специальностей с точки зрения требований, предъявляемых ими к человеку.

\*\* Профессиограмма — описанная и обоснованная система требований, предъявляемых определенным видом деятельности, конкретной специальностью или профессией к человеку.

4. Подробное описание самой трудовой деятельности, т. е. что и в какой последовательности человек делает в течение рабочего дня, из чего складывается его работа.
5. Требования к общей и специальной подготовке, необходимой для выполнения данной работы [94].

Вторая часть профессиограммы, касающаяся предъявляемых к человеку требований, наиболее сложна, поскольку разнообразие этих требований велико. Их можно классифицировать по следующим направлениям:

- демографические;
- образовательные;
- медико-биологические;
- психофизиологические;
- психологические.

Все указанные требования к характеристикам и качествам работника должны содержать оценку того, является ли данное качество профессионально необходимым, профессионально важным либо профессионально желательным.

**Демографические требования** получают на основании статистического анализа данных основного контингента работников по специальности, доминированию полового признака, продолжительности профессиональной деятельности, возрастному диапазону работников.

**Требования к образованию** определяются уровнем общих и специальных знаний, которые необходимы для овладения оборудованием и освоения технологического процесса для конкретной профессиональной деятельности.

**Медико-биологические требования** должны включать требования к здоровью работника, его физическому развитию, конституции (при необходимости). Кроме того, здесь должны быть указаны противопоказания для данной профессиональной деятельности.

**Психофизиологические и психологические требования** к работнику в том или ином виде профессиональной деятельности получают с помощью специально организованной исследовательской работы и отражают в психограмме. При этом основное внимание должно быть уделено специфическим требованиям, которые деятельность предъявляет к психике человека. Психограмма должна обязательно включать критерии и нормативы профессиональной пригодности.

В трудовой деятельности так или иначе проявляются многообразие, особенности психики человека. Но вместе с тем эти проявления носят различный характер. Они обусловлены специфическими для каждой профессии предметами и орудиями труда, а также трудовыми задачами.

*Составление психограммы* — дело весьма сложное и трудоемкое. Но от того, насколько продуманно и тщательно оно выполнено, зависит правильность выявления профессионально необходимых для той или иной деятельности качеств, а это, в свою очередь, сказывается на определении критериев профессиональной пригодности и, в конечном итоге, на эффективности всей системы профотбора.

Для изучения и описания совокупности профессионально важных признаков можно использовать следующий план: психологические особенности сенсорной\*, мыслительной, моторной (двигательной) деятельности, эмоционально-волевой сферы, темперамента и характера [92, 94].

Как же выделить присущие тому или иному виду деятельности особенности и предъявляемые ею требования к работнику? Опыт показывает, что анализ деятельности, согласно плану первой части профессиограммы, обычно не вызывает особых трудностей. Необходимые для описания сведения можно получить в результате изучения соответствующей документации, целенаправленных бесед с компетентными специалистами, в процессе внимательного наблюдения за работой представителей изучаемой профессии.

Метод наблюдения исключительно важен на всех этапах разработки психограммы. В основном это наблюдение за процессом трудовой деятельности профессионалов. Исследователь должен стараться

\* Под сенсорной (от лат. *sensus* — чувство, ощущение) деятельностью понимается функциональное участие в процессе труда человека различных анализаторов (зрительного, мышечно-суставного, слухового и др.). При этом определяется ведущий (или ведущие) анализатор, без которого деятельность осуществляться (по крайней мере качественно) не может.

выделить характерные особенности, общие и отличительные черты действий работников, соотнести их с производственными показателями.

Не менее важными для получения необходимых сведений являются опрос, беседы и консультации со специалистами, мастерами своего дела, имеющими большой профессиональный опыт и знания. Такое сотрудничество позволяет уточнять и вырабатывать более объективное мнение о значимости тех или иных качеств человека в его работе. Полезны также беседы с людьми, не добившимися успеха в данной профессии, и лицами, только приступившими к овладению специальностью. Они помогают выявить особенности процесса формирования умений и навыков, а также трудности, которые при этом возникают [44, 94].

## Экспертные оценки деятельности

Сущность методики оценки деятельности и особенности ее проведения

Для оптимизации процесса определения профессионально необходимых качеств работника и объективности оценки их важности в трудовой деятельности желательно использовать экспертные оценки по специально разработанным для этого методикам.

При составлении психофизиологической характеристики деятельности и определении профессионально важных качеств, а также требований к работнику целесообразно использовать методику оценки деятельности, основанную на применении опросного листа американского психолога Отто Липмана, адаптированного в 30-е годы в России И. Шпильрейном в психотехнической лаборатории Центрального института труда (см. тест 45).

Группе экспертов, состоящей из 3—5 специалистов в определенной области профессиональной деятельности и знающих все особенности и условия труда на конкретном производстве, предоставляется опросный лист О. Липмана, в котором содержится перечень качеств, необходимых для выполнения различных видов деятельности\*. Эксперты в процессе чтения листа должны соотнести каждое из перечисленных качеств с особенностями анализируемой деятельности и оценить его по трем параметрам:

- 1) является приведенное качество для данной профессии необходимым, желательным или безразличным;
- 2) необходимо это качество для данной профессии или специальности всегда, иногда или вообще не нужно;
- 3) возможно развитие или усовершенствование этого качества с возрастом либо путем профессионального образования в высокой степени, в слабой или совершенно невозможно.

Каждый эксперт должен проводить оценку самостоятельно, без взаимных консультаций и обмена мнениями. После завершения работы опросные листы собираются, и на основании экспертных оценок рассчитывается усредненный балл (с точностью до десятых) по каждому качеству.

Затем экспертам возвращают бланки, которые они заполняли, и выдают такие же, но незаполненные. Им сообщают средние баллы по каждому качеству и предлагают с учетом этой информации снова заполнить бланки опросных листов. При этом можно внести изменения в свои оценки или оставить оценки прежними.

Обычно такая процедура значительно сокращает или вообще устраняет различия в оценках. Если же после просмотра заполненных бланков окажется, что некоторые качества имеют различные оценки, то экспертам, чьи оценки отличаются от среднегрупповых, предлагают аргументировать свое мнение перед группой экспертов. Это мнение обсуждается экспертами, и затем вырабатывается общая точка зрения [23, 73, 84, 86, 94, 98].

\* Всего в опросном листе описано 151 качество. С целью оптимизации и сокращения непроизводительных затрат времени в работе группы экспертов исследователь должен предварительно проанализировать весь перечень качеств и удалить из него те, которые не имеют никакого отношения к анализируемой деятельности. Для работы экспертам выдается именно такой, т. е. сокращенный, перечень.



Тест 45

Опросный лист Липмана

(для психофизиологической характеристики профессий и специальностей)

Инструкция

1. Сначала внимательно прочитайте весь опросный лист (один или два раза) и уже затем приступайте к его заполнению.
  2. На каждый вопрос можно дать один из трех вариантов ответа:
    - I. Является ли это качество для данной профессии или специальности:
      - совершенно необходимым — 2;
      - желательным — 1;
      - безразличным — 0.
    - II. Необходимо ли это качество для данной профессии или специальности:
      - всегда — 2; иногда — 1; никогда — 0.
    - III. Возможно ли развитие и усовершенствование этого качества с возрастом либо путем профессионального образования:
      - в высокой степени — 2; в слабой степени — 1; совершенно невозможно — 0.
- Например, для водителя автотранспорта на вопрос 86 “Уметь сильно напрягать внимание” следует ответить: 2, 1, 1, так как это качество совершенно необходимо — 2, но не всегда, а лишь иногда (в частности, во время движения в населенном пункте и при большом скоплении транспорта) — 1 и поддается развитию, но в слабой степени — 1.
3. Желательно к некоторым вопросам дать пояснения в графе “Примечания”.
  4. Не ставьте прочерка, а пишите 0, 0, 0, если данное качество не нужно совершенно.
  5. Если для характеристики специальности необходимо упомянуть о качествах, не приведенных в листе, сделайте это в конце списка вопросов.

№ п/п	Вопрос	Вариант ответа			Примечания
		I	II	III	
	<b>НЕОБХОДИМО ЛИ ДЛЯ ВАШЕЙ ПРОФЕССИИ</b>				
1	Воспринимать, различать, быстро узнавать не бросающиеся в глаза, слабо освещенные или разрозненные предметы				
2	Воспринимать, быстро распознавать незначительные фоновые или разнообразные шумы				
3	Воспринимать, быстро узнавать и различать ритмы				
4	Воспринимать, быстро узнавать и различать запахи				
5	Воспринимать, быстро узнавать и различать вкусовые ощущения				
6	Быстро замечать разницу в температуре				
7	Быстро замечать колебания атмосферного давления				
8	Быстро замечать разницу в весе				
9	Быстро распознавать разницу во влажности				
10	Замечать незначительную шероховатость с помощью осязания				
11	Различать степени гладкости и неровности				
12	Различать с помощью осязания толщину различных предметов (например, ниток или картона)				

Раздел 4

13	Различать с помощью осязания степень твердости или гибкости (например, картона, металла)				
14	Быстро определять или сравнивать различные степени сопротивления или давления				
15	Узнавать или различать основные цвета				
16	Узнавать и различать даже незначительные оттенки и степени цвета				
17	Оценивать большие промежутки времени (дни, недели, месяцы)				
18	Оценивать короткие промежутки времени (секунды, минуты)				
19	Оценивать большие расстояния (километры)				
20	Оценивать и различать скорость и направление движения предметов				
21	Оценивать ускорение движения				
22	Оценивать замедленные движения				
23	Оценивать на глаз пространственные соотношения предметов				
24	Оценивать и определять на глаз небольшие расстояния (сантиметры, миллиметры)				
25	Оценивать и сравнивать длины и величины, особенно при различном положении сравниваемых предметов или при не одинаковом либо меняющемся положении наблюдателя				
26	Оценивать на глаз углы, особенно прямые				
27	Быстро определять небольшие отклонения от предписанной формы (круг, прямой угол, квадрат, параллельность двух линий)				
28	Быстро узнавать небольшую разницу в форме, величине, расположении и т. д. (сортировка)				
29	Оценивать и сравнивать на ощупь небольшие расстояния				
30	Сравнивать расстояния, воспринимаемые посредством зрения и осязания				
31	Находить зрительно воспринятую точку в пространстве (дыру) посредством невидимого глазом движения (нащупывания)				
32	Узнавать, откуда исходит звук				
33	Быстро узнавать небольшие отклонения в высоте тона, тембре, силе или ритме звука				
34	Быстро различать зрительные сигналы (стимулы)				
35	Быстро и правильно читать				
36	Быстро и правильно восполнять неполные впечатления				
37	Разбираться в нечетком почерке				
38	Понимать неясное произношение				
39	Точно и наглядно представлять себе предметы и их части (схематизация в уме, конструктивная фантазия)				
40	Понимать устройство и работу машины				
41	Пространственно представлять себе нарисованные предметы, их проекцию на плоскость и разрез предметов				
42	Быстро и правильно запечатлевать пространственные соотношения				
43	Быстро запоминать путем многократных повторений связь между явлениями и предметами				

44	Сразу запоминать большие цитаты и целиком их повторять				
45	Уверенно и немедленно повторять только что прочитанное				
46	Уверенно и немедленно повторять только что услышанное				
47	Быстро вспоминать заученное				
48	Точно вспоминать и продолжительное время помнить о впечатлениях и положениях, пережитых только один раз или переживаемых изредка				
49	Точно вспоминать и продолжительное время помнить о местах и путях, виденных только один раз или изредка				
50	Точно вспоминать и продолжительное время помнить о людях, которых видели всего один раз или изредка				
51	Точно вспоминать и продолжительное время помнить числа, слышанные или виденные только один раз или изредка				
52	Точно вспоминать и продолжительное время помнить слова (фамилии), слышанные или виденные один раз или изредка				
53	Точно и уверенно узнавать предметы по их форме и величине				
54	Правильно писать				
55	Выполнять грубые и сильные движения				
56	Точно выполнять ловкие движения				
57	Иметь красивый разборчивый почерк				
58	Точно соразмерять движения, особенно их силу				
59	Уверенно и правильно выполнять широкие движения (руки) в отношении направления и величины (прицел)				
60	Часто и быстро выполнять одно и то же движение в течение длительного времени (как при пилении)				
61	Часто и быстро менять различные движения одной и той же конечности (руки, ноги)				
62	Приравнивать темп собственных движений к заданному постоянному темпу (например, машины)				
63	Настраивать темп собственных движений соответственно заданному и изменяющемуся темпу				
64	Ускорять при особых обстоятельствах темп работы				
65	Соединять в группы часто повторяющуюся последовательность различных движений (общий импульс)				
66	Быстро отвечать на различные впечатления собственными различными движениями				
67	Очень быстро и уверенно делать выбор между действиями, возможными в определенном случае (присутствие духа)				
68	Быстро выполнять предписанные движения в определенной фазе работы				
69	Быстро отвечать на неожиданное зрительное восприятие определенными предписанными движениями				
70	Быстро отвечать на неожиданное слуховое восприятие определенными движениями				
71	Быстро отвечать на неожиданное осязательное восприятие или сопротивление определенным предписанным движением				

Раздел 4

72	Быстро отвечать на неожиданное нарушение равновесия определенным предписанным движением				
73	Быстро узнавать и различать неожиданные перемены в ритме движения, быстро отвечать на эти перемены определенными движениями				
74	Одновременно выполнять различными конечностями (руками, ногами) разного рода работу				
75	Быстро менять действия разных конечностей				
76	Обладать высокой степенью упражняемости в разного рода движениях и их смене				
77	Сохранять долгое время непрерывное внимание к работе, заметно не уставая и не снижая внимания вследствие утомления				
78	Долго переносить голод, жажду, не истощаясь				
79	Противостоять влиянию погоды или не чувствовать этого влияния				
80	Подавлять сонливость				
81	Чередовать дневную и ночную работу				
82	Продолжительно и стабильно наблюдать за одним предметом				
83	Продолжительно и без снижения качества наблюдать за несколькими предметами посредством одного и того же органа чувств (например, за различными машинами или различными частями одной и той же системы)				
84	Одновременно следить различными органами чувств (глаз и ухо), быстро отвечать на раздражение одного органа, не понижая внимания и ощущения другого				
85	Концентрировать внимание на определенных повторяющихся периодах рабочего процесса				
86	Уметь сильно напрягать внимание в определенные периоды				
87	Быстро переключать внимание, быть готовым воспринимать новые ощущения				
88	Не ослаблять внимания под влиянием испуга или неожиданных впечатлений				
89	Не ослаблять внимания в присутствии лиц другого пола				
90	Вести наблюдения без сознательного и произвольного направления на них внимания				
91	Переносить неприятные ощущения (дурной запах, шум, грязь и т. д.)				
92	Переносить мелкие неприятные ощущения (холодная вода, ожог, царапина, удар электрического тока) без потрясений				
93	Переносить однообразную работу				
94	Работать не по схеме, самостоятельно				
95	Тщательно выполнять привычную работу				
96	Изобретать приемы для облегчения или ускорения предписанной работы				
97	Часто менять работу, не теряя лишнего времени на адаптацию к новой работе				
98	Быстро приспосабливаться к новым и непривычным требованиям				
99	Соревноваться (стремиться быть впереди, лучше, выше других)				
100	Совместно и дружно работать в общем помещении				
101	Долго пребывать в одиночестве и легко переносить отсутствие возможности общения с людьми				
102	Согласовывать свою работу с другими людьми (товарищество)				

103	Подчиняться военной дисциплине				
104	Работать больше головой, нежели мускулами, напрягать ум, внимание и т. д.				
105	Самостоятельно думать и распоряжаться, целесообразно распределять отдельные фазы работы соответственно месту и времени				
106	Быстро принимать решение при изменении положения				
107	Совершать опасную работу, рисковать				
108	Обладать постоянством, не капризничать, не зависеть от настроения				
109	Быть осторожным				
110	Соблюдать порядок и чистоту, быть старательным				
111	Обладать терпением, способностью медленно, но верно двигаться к цели				
112	Уметь приказывать				
113	Быть энергичным, способным оживлять работу и побуждать к ней, добиваться от других выполнения поставленных задач				
114	Уметь обращаться с подчиненными, быть к ним справедливым				
115	Обладать тактичностью, уметь обращаться с людьми различного общественного положения, характера и т. д.				
116	Уметь повиноваться, в точности выполнять предписания				
117	Быть добросовестным и исполнительным, иметь чувство долга				
118	Не позволять мешать себе даже лицам выше по положению				
119	Обладать чувством ответственности, уметь брать на себя ответственность				
120	Быть абсолютно честным, не соблазняться доверенными чужими вещами или деньгами				
121	Уметь молчать				
122	Иметь хорошие манеры, быть ровным и приятным в общении				
123	Самостоятельно организовывать и целесообразно распределять работу между исполнителями				
124	Самостоятельно комбинировать, разбираться в фазах производственных процессов и отдельных частях производства, в их взаимоотношении				
125	Критически относиться к своей работе				
126	Критически относиться к чужой работе				
127	Быстро замечать и поправлять ошибочные впечатления				
128	Иметь навыки ведения финансовой документации				
129	Быстро и уверенно выполнять вычисления в уме				
130	Уметь излагать мысли в письменной форме				
131	Иметь навыки устного общения, уметь четко выражать мысли				
132	Уметь чертить, изображать предметы схематически				
133	Уметь рисовать				
134	Иметь хороший стиль				
135	Обладать выразительной мимикой				
136	Коротко и ясно спрашивать				
137	Коротко и ясно отвечать				

138	Раскрывать содержание чего-нибудь красноречиво и образно				
139	Подробно описывать предмет или приспособление				
140	Влиять на людей				
141	Понимать абстракцию, иносказание				
142	Иметь малую внушаемость, не поддаваться влиянию				
143	Уметь подражать чужой деятельности				
144	Уметь копировать чертежи				
145	Уметь копировать рисунки				
146	Уметь рисовать с натуры				
147	Уметь выполнять работу по чертежу				
148	Уметь самостоятельно набрасывать чертежи (эскизы)				
149	Уметь выполнять чертежи по конкретным моделям				
150	Выявлять красивые или бросающиеся в глаза пространственные соотношения (чувство симметрии и т. п.)				
151	Распределять цвета со вкусом или так, чтобы они привлекали внимание				

## Экспертные оценки личности

Выделенных с помощью методики Липмана психологических качеств явно недостаточно для составления психограммы, поскольку они не дают представления об индивидуально-психологических свойствах и отношениях личности к их профессиональной деятельности. Для определения требований деятельности к личностным качествам работника целесообразно использовать методику обобщения независимых характеристик, разработанную К. Платоновым (см. тест 46).

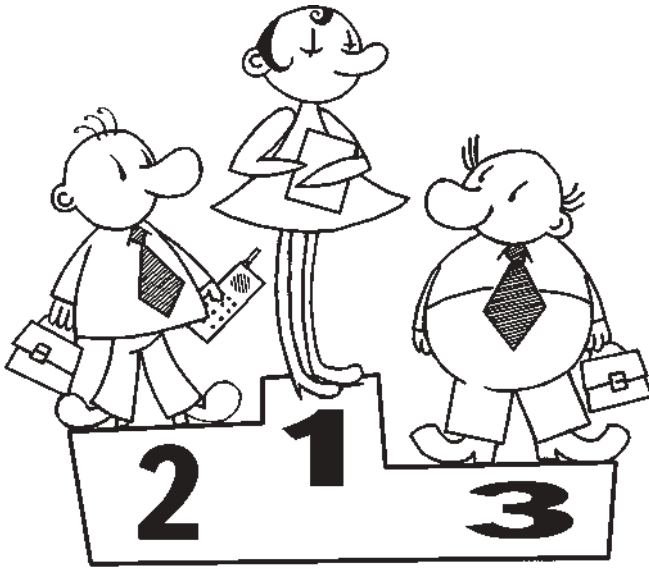
Эта методика позволяет определять индивидуально-психологические качества и отношения личности, которые являются профессионально важными и имеют первостепенное значение для деятельности и социального окружения [92]. Ее целесообразно использовать также для оценки уровня развития личностных качеств работника при составлении его психологической характеристики (для отбора кандидатур в резерв руководства, при аттестации и др.).

Сущность методики К. Платонова заключается в обобщении суждений экспертов о личностных свойствах и отношениях изучаемого человека на основании Модифицированной карты личности. Эта карта представляет собой перечень различных качеств человека и построена по принципу полярных профилей, т. е. характеризуемое качество выражено двумя противоположными значениями, например: “тактичный—бестактный”, “понятливый—бестолковый” и др.

Процедура и особенности работы с методикой заключаются в следующем.

Группе экспертов из 3—5 специалистов в области конкретной профессиональной деятельности, знающих все ее особенности, условия труда и социального окружения на конкретном производстве, предоставляется Модифицированная карта личности. Их задача — не только выбрать качества, являющиеся профессионально важными, но и оценить их в баллах. При этом эксперты должны ориентироваться на то, как часто работнику необходимо проявлять эти качества.

Свое мнение каждый должен выразить, отмечая ту цифру (обвести кружком) на десятибалльной шкале, расположенной между полярными характеристиками, которая в наибольшей степени соответствует его представлению о важности качества. Эксперты должны проводить оценку самостоятельно, не консультируясь и не обмениваясь мнениями.



После завершения работы модифицированные карты собираются, и на основании экспертных оценок рассчитывается усредненный балл (с точностью до десятых) по каждому качеству.

Затем экспертам возвращают карты, которые они заполняли, и выдают такие же, но не заполненные, а затем сообщают средние баллы по каждому качеству и предлагают с учетом этой информации снова заполнить карты. Эксперт может внести изменения в свои оценки или оставить их прежними, аргументировав свое решение. Следующим этапом работы должно быть определение зоны допуска развития качеств. Каждый эксперт должен отметить кружком на карте минимально допустимый балл уровня развития качества работника. Процедура определения средней оценки допуска аналогична описанной выше. Далее качества, представленные в карте, группируются со-

гласно ключу, имеющемуся в протоколе оценок, и в каждой группе качеств вычисляются средние баллы.

Выявленные таким образом требования деятельности к личностным свойствам и отношениям работника могут быть взяты за основу при подборе психодиагностических методик для процедуры профотбора.

Данная методика может быть использована также для оценки уровня развития индивидуально-психологических качеств и отношений конкретного работника с целью составления его психологической характеристики. В качестве экспертов (5—7 человек) приглашаются лица, хорошо знающие аттестуемого.

Экспертам предоставляется карта личности, предлагается не “поставить оценку за то или иное свойство” работника, а оценить, насколько оно выражено у работника и как часто проявляется. При этом эксперты должны ориентироваться на особенности деятельности, поведения, типичные случаи из жизни работника. В общем, можно сказать, что оценка проводится по “жизненным показателям”. Свое мнение каждый должен выразить путем отметки цифры (обвести кружком) на десятибалльной шкале, расположенной между противоположными характеристиками, которая в наибольшей степени соответствует выраженности качества у данного работника.

При обработке поставленные по каждому пункту оценки суммируются и делятся на количество экспертов. Такая усредненная оценка значительно снижает субъективность их суждений. Полученные баллы могут быть соотнесены с требованиями деятельности, процедура определения которых уже была описана [92, 94].

Тест 46

### Модифицированная карта личности (по К. Платонову)

Профессия (специальность) \_\_\_\_\_

Эксперт \_\_\_\_\_  
(Ф. И. О.)

Подвижный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Медлительный	2а
Ловкий	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неуклюжий	2б
Пластичный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Резкий, угловатый	2в

Раздел 4

Движения рассчитаны	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Суетливый	2г
Общительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Замкнутый	9а
Красноречивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Косноязычный	9б
Тактичный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бестактный	9в
Разговорчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Молчаливый	9г
Непринужденный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Скованный	9д
Решительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нерешительный	8а
Настойчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Уступчивый	8б
Стабильный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Импульсивный	8г
Целеустремленный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несобранный	8д
Дисциплинированный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неорганизованный	8е
Мужественный, смелый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Робкий, малодушный	8в
Упорный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нетерпеливый	8ж
Энергичный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Вялый	8з
Речь содержательная	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Речь малосодержательная	10а
Речь выразительная	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Речь слабовыразительная	10б
Умеет логично доказывать	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нелогичен	10в
Жизнерадостный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Унылый	7а
Невозмутимый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Вспыльчивый	7б
Спокойный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Беспокойный	7в
“Толстокожий”	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Обидчивый	7г
Впечатлительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Равнодушный	7д
Быстро запоминает	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Медленно запоминает	4а
Долго помнит	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Быстро забывает	4б
Точно вспоминает все детали	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Вспоминает только общий смысл	4в
Умеет быстро вспоминать	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не умеет быстро вспоминать	4г
Понятливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бестолковый	6а
Вдумчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Поверхностный	6б
Критический ум	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Некритический ум	6в
Сообразительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Тупой	6г
Рассудительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Легкомысленный	6д
Гибкое мышление	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Инертное мышление	6е
Принципиальный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Беспринципный	33а
Любознательный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безучастный	33б
Активный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пассивный	33в
Оригинальный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Заурядный	33г
Сосредоточенный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Рассеянный	3а
Внимательный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Невнимательный	3б



Хорошее распределение внимания	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохое распределение внимания	3в
Хорошее переключение внимания	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохое переключение внимания	3г
Яркое воображение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бледное воображение	5а
Богатое воображение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бедное воображение	5б
Мечтательный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Практичный	5в
Хороший глазомер	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохой глазомер	1а
Острое зрение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохое зрение	1б
Острый слух	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохой слух	1в
Есть музыкальный слух	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нет музыкального слуха	1г
Тонкое обоняние	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Притупленное обоняние	1д
Тонкая вкусовая чувствительность	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Притупленный вкус	1е
Тонкость осязания	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Низкая чувствительность осязания	1ж
Трудолюбивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Ленивый	11а
Ответственный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безответственный	11б
Добросовестный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Небрежный	11в
Миротлюбивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Агрессивный	12а
Злопамятный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Отходчивый	12б
Чуткий, отзывчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Черствый, равнодушный	12в
Откровенный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Скрытный	12г
Правдивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Лживый	12д
Справедливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несправедливый	12е
Уважительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Высокомерный	12ж
Искренний	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Лицемерный	12з
Вежливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Грубый	12и
Застенчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Развязный	12к
Добрый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Злой	12л
Самоуверенный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не уверен в себе	13а
Скромный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Заносчивый	13б
Коллективист	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Индивидуалист, эгоист	14
Доверчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Подозрительный	15
Честный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	“Не чист на руку”	18а
Самокритичен	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не терпит критики	16
Общественно активен	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безучастен в общественной жизни	17
Бережливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Расточительный	18б
Бескорыстный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Корыстолюбивый	19а
Щедрый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Скупой	19б
Аккуратный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неряшливый	20
Изыскан в одежде	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Непритязателен в одежде	21а

Раздел 4

Следует моде	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безразличен к моде	22б
Трезвенник	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пьяница	22
Верен в дружбе	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Непостоянен в дружбе	23а
Бескорыстен в дружбе	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Эгоистичен в дружбе	23б
Оптимист	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пессимист	24
Инициативен, стремится к новому	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Косный, инертен к новому	25
Стремится быть первым	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	К первенству не стремится	27а
После неудач не падает духом	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	После неудач “опускает руки”	26
Доминирующий	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Подчиняющийся	27б
Рисковый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Осторожный	28
Самостоятельный, не терпит опеки	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Предпочитает и ищет опеку	29
Педантично относится к установленным правилам и законам	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пренебрегает правилами и законами	30
Пренебрежение к своему здоровью	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Мнителен в отношении своего здоровья	31
Свободен от предрассудков	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Суеверен	32

*Протокол оценок*

*требований к индивидуально-психологическим свойствам и отношениям личности*

Профессия (специальность) \_\_\_\_\_

Эксперт \_\_\_\_\_

(Ф. И. О.)

Пункты по карте	Свойства и отношения личности	Количество баллов
1а—1ж	Сенсорные	
2а—2г	Моторика	
3а—3г	Аттенционные свойства (внимания)	
4а—4г	Мнемические свойства (памяти)	
5а—5в	Имажинитивные свойства (воображения)	
6а—6е	Мыслительные свойства	
7а—7д	Эмоциональные свойства	
8а—8з	Волевые качества	
9а—9д	Коммуникативные свойства	
10а—10в	Речь	
11а—11в	Отношение к труду	
12а—12л	Отношение к окружающим	
13а—13б	Отношение к себе	
14	Отношение к коллективу	

15	Отношение к незнакомым	
16	Отношение к критике	
17	Отношение к общественной жизни	
18a—18б	Отношение к материальным ценностям	
19a—19б	Отношение к деньгам	
20	Отношение к порядку	
21a—21б	Отношение к одежде	
22	Отношение к спиртным напиткам	
23a—23б	Отношение к друзьям	
24	Отношение к будущему	
25	Отношение к новому	
26	Отношение к неудачам	
27a—27б	Отношение к лидерству	
28	Отношение к риску	
29	Отношение к опеке и наставлениям	
30	Отношение к правилам и законам	
31	Отношение к своему здоровью	
32	Отношение к предрассудкам	
33a—33г	Общие характеристики личности	

## Глава 15 Оценка деловых и личностных качеств менеджера

Известна притча о том, что вначале Бог наделил человека тремя основными качествами: талантом, волей и порядочностью. А затем, по каким-то неизвестным причинам, передумал и оставил каждому представителю рода человеческого только по два качества. С тех пор, якобы, и ходят по Земле: порядочные и волевые, но бесталанные; талантливые и порядочные, но безвольные; волевые и талантливые, но непорядочные. Каждый же менеджер в силу своей профессиональной деятельности обязательно должен обладать и организаторским талантом, и развитой волей, и безупречной порядочностью. Как можно гармонично сочетать все “изначально данные” человеку качества? Только на основе правильной оценки каждой группы качеств и последующей систематической работы по коррекции и развитию “отстающих” групп. Итак, за работу.



## Оценка деловых качеств руководителя

Необходимость оценки деловых качеств руководителя возникает не только при аттестации или определении степени соответствия того или иного работника занимаемой должности. Она необходима также при формировании резерва руководителей или при отборе кандидатур на возникшую вакансию.

Для оценки лиц, проработавших на предприятии достаточно продолжительное время, можно использовать Стандартизованную методику составления деловых характеристик (СМСДХ) руководителя, разработанную Е. С. Жариковым [37].

Эта методика представляет собой набор специальных субтестов с перечнем оценочных высказываний, характеризующих следующие стороны деятельности и свойства руководителя:

- мышление;
- умение принимать решения;
- компетентность;
- функциональные особенности;
- стимулы побуждения к работе;
- отношение к работе;
- психические черты;
- этические характеристики.

Методика предназначена для определения степени соответствия руководителей требованиям выполняемой работы; для самооценки руководителей; для организации переподготовки кадров с учетом их личностных особенностей; для ориентирования работников, ответственных за подбор, расстановку и подготовку руководящих кадров.

Стандартизованная методика составления деловых характеристик может применяться в нескольких вариантах [37].

### 1. Произвольная стандартная характеристика

Строится из стандартизованных высказываний, выбранных из опросных листов и зафиксированных в любом удобном порядке. Выбор в данном случае определяется целью — отразить в характеристике наиболее развитые у конкретного лица качества либо свойства, которые необходимы для выполнения определенной работы. Иными словами, СМСДХ используется в качестве “склада заготовок” четко сформулированных оценочных высказываний.

В качестве примера можно привести часть подобной характеристики.

“К. при решении управленческих задач способен использовать в интересах дела предложения, противоположные его точке зрения, умеет предвидеть последствия принимаемых решений, мыслит оперативно и методично.

Он напорист (настойчив) в достижении целей, инициативен (способен без внешнего побуждения выдвигать и претворять на практике конструктивные предложения), умеет сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке и настраиваться на выполнение любой необходимой работы. Он обладает способностью быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям.

К. самокритичен, умеет вовремя отказаться от своего неверного решения; бдительно относится к тем, кто хвалит его, ищет мотивы их действий; в деловых разговорах умеет выделять главное (не “тонет” в мелочах); для подготовки важных решений привлекает коллектив; умеет менять стиль управления в зависимости от изменения обстановки...”

Такая характеристика требует от составителя детальных знаний условий работы, личностных и профессиональных качеств характеризуемых руководителей.

Недостатки такого варианта использования СМСДХ — возможность произвольного выбора высказываний для оценок и трудность для сравнения характеристик двух и более работников из-за отсутствия общего списка критериев.

Опросные листы СМСДХ используются также как бланки коллективной экспертизы работника управления, в результате которой создается усредненное представление о руководителе по всем критериям, заложенным в методику. Для составления характеристики таким способом требуется проведение специальной организационной работы, подбора и подготовки экспертов.

### 2. Экспертная оценка

Для более объективной оценки деловых и личностных качеств экспертную оценку целесообразно проводить “сверху” (руководителями рангом выше), “по горизонтали” (лицами одного ранга с характеризуемым) и “снизу” (подчиненными). Каждая группа экспертов должна состоять не менее чем из трех человек. Все лица, входящие в экспертные группы, должны хорошо знать характеризуемого по совместной работе.

Процедура проведения оценки руководителя заключается в следующем. Экспертам раздают бланки с оценочными высказываниями и знакомят с инструкцией по их заполнению. Оценка проводится в три этапа.

Вначале эксперты должны соотнести содержащиеся в бланках высказывания со свойствами, способностями, умениями, особенностями и качествами аттестуемого, а также интуитивно оценить частоту их проявления в работе. Результаты должны фиксироваться в соответствующей графе.

Затем эксперты должны соотнести высказывания не с частотой проявления свойств аттестуемого в реальной практической работе, а с его потенциальными возможностями.

После этого нужно соотнести высказывания с требованиями работы (ТР), которую выполняет (или будет выполнять) обследуемый.

Обработка материалов экспертной оценки проводится следующим образом. Сначала на каждом бланке подсчитывается сумма баллов по каждому этапу оценки отдельно: РК (реализация качеств), ПВ (потенциальные возможности) и ТР (требования работы). Затем суммируются баллы по каждому бланку всех экспертов, и эта сумма делится на количество экспертов (деление необходимо производить с точностью до десятых долей). Таким образом, по каждому качеству (бланку) определяется средний балл по реализации качеств, по потенциальным возможностям руководителя и по требованиям работы.

### 3. Самооценка

Данная методика может быть использована и как средство самооценки. Применение самооценки в комплексе с экспертной оценкой позволяет получить дополнительную информацию об адекватности самооценки экспертной оценке, что является важным при решении вопроса о рекомендации работника на ту или иную должность [37].

Тест 47

### Стандартизованная методика составления деловых характеристик руководителя (по Е. С. Жарикову)

1. Внимательно читая стандартизованные высказывания методики, соотнесите их со свойствами, способностями, умениями, особенностями, качествами характеризуемого Вами человека и интуитивно определите частоту их проявления в его работе. Результаты зафиксируйте в соответствующих графах. Например, Вы считаете, что умение отделять мнение от фактов у оцениваемого проявляется со средней частотой (С). Это означает, что в соответствующей графе бланка “Мышление руководителя” Вы должны отметить именно эту частоту (0,4; 0,5 или 0,6).
2. Выполните те же действия, что и в п. 1, с той лишь разницей, что теперь в качестве оценки возьмите не частоту проявления свойств обследуемого в реальной практической работе, а его потенциальные возможности.
3. Выполните те же действия, что и в п. 1, взяв в качестве объекта оценки требования работы, которую приходится (придется) выполнять обследуемому.

Инструкция

*Примечание.* Отметки трех этапов оценки должны быть выполнены разными цветами или разными знаками.

*Условные обозначения:* Н (никогда), Р (редко), С (средне), Ч (часто), В (всегда), СБ (средний балл).

Мышление руководителя													
При решении управленческих задач характеризуемый мыслит:	Частота проявления												
	Н		Р			С			Ч		В		СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Проблемно (способен “в зародыше” обнаруживать трудности и определять пути их преодоления)													
Системно (умеет охватывать объект со всех сторон, учитывать все факторы, влияющие на достижение поставленных целей)													
Опережающе (предвидит последствия принимаемых решений)													
Профессионально (применяет знания в соответствии с деловой необходимостью независимо от наличия или отсутствия заданий)													
Антиномично (способен использовать в интересах дела предложения, противоположные своей точке зрения)													
Протокольно (умеет отличать мнение от фактов)													
Безынерционно (накопленный опыт и знания не мешают ему принимать оригинальные решения при рассмотрении новых проблем)													
Кибернетично (способен ставить задачи для человеко-машинных комплексов)													
Оперативно (быстро реагирует на изменение производственной обстановки)													
Методично (умеет последовательно, не отклоняясь от намеченной цели, осмысливать производственные ситуации)													
РК =													
ПВ =													
ТР =													

Умение принимать решения													
Руководитель:	Частота проявления												
	Н		Р			С			Ч		В		СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Для подготовки важных решений привлекает коллектив													
Ответственность за реализацию ключевых решений в целом берет на себя													
Право принимать решения в подразделениях и ответственность за их реализацию делегирует руководителям подразделений													
Решения принимает для преодоления реальных проблем производства													
Решения по крупным проблемам принимает на основе превентивного (прогнозного) анализа производственных проблем													
Решения принимает быстро													
Для подготовки управленческих решений использует современную технику													
Решения принимает смело													
При подготовке решений применяет экономико-математические методы													
Принимает на себя ответственность за непринятые решения по не порученным руководством, но полезным для производства вопросам													
РК =													
ПВ =													
ТР =													

Компетентность руководителя														
В процессе управленческой работы использует:	Частота проявления													
	Н			Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0			
Знание директивных документов, связанных с развитием производства и управления														
Профессиональные знания														
Знания в области теории управления														
Знания в области социальной психологии														
Знания в области научной организации труда														
Знания, получаемые в результате социально-психологических обследований своего коллектива														
Юридические знания														
Информацию из периодической печати														
Зарубежный технический опыт														
Зарубежный опыт управления														
РК =														
ПВ =														
ТР =														

Функциональные особенности руководителя														
Руководитель:	Частота проявления													
	Н			Р			С			Ч			В	СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0			
Работает по плану (умеет противостоять текучке)														
Использует право на изменение структуры управляющей системы в соответствии с изменениями функций														
Умеет организовывать людей на выполнение принятых решений														
Отменяя какие-либо решения подчиненных, предлагает более совершенные решения														
Обеспечивает высокие показатели в использовании фактического рабочего времени														
Выполнение решений способен проводить в жизнь как реализацию воли коллектива														
Умеет обеспечить синхронность в работе всех производственных подразделений предприятия														
Обеспечивает высокую эффективность процесса сменности оборудования														
Оценивает результаты работы коллектива не только по выполнению плановых заданий, но и по потенциалу														
Умеет менять стиль управления в зависимости от условий														
РК =														
ПВ =														
ТР =														

Раздел 4

Стимулы															
Побуждения руководителя:	Частота проявления														
	Н			Р			С			Ч			В		СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0				
Стимулы материального обеспечения															
Стремление повысить уровень комфорта															
Заинтересованность в результатах труда															
Потребность в управленческой работе															
Стремление к славе															
Привычка выполнять определенную работу															
Чувство ответственности перед людьми															
Стремление к самоутверждению															
Осознание своих способностей успешно осуществлять управленческую работу															
Стремление занять определенное место в социальной структуре общества															
РК =	ПВ =			ТР =											

Отношение руководителя к работе															
Руководитель:	Частота проявления														
	Н			Р			С			Ч			В		СБ
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0				
Готов работать сверх нормированного времени, если в этом есть необходимость															
Срывы и неполадки в работе воспринимает как личные неудачи															
Поддерживает любые начинания, способствующие повышению уровня развития производства															
Не прекращает работу, пока она не завершена															
Заботится как о количественных, так и о качественных результатах труда															
При решении любых управленческих вопросов на первое место ставит интересы дела															
Умеет работать продуктивно на неинтересном участке работы															
Если выдается свободное время в течение рабочего дня, активно ищет работу															
Делает больше, чем требуют должностные инструкции															
Систематически воспитывает коллектив в духе добросовестного отношения к работе															
РК =	ПВ =			ТР =											



Психические свойства руководителя													
Руководитель:	Частота проявления												
	Н	Р			С			Ч			В	СБ	
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Настойчив (напорист) в достижении целей													
Способен к разумному риску													
Терпелив (готов долго и качественно выполнять однообразную трудную работу)													
Инициативен (способен без внешнего побуждения выдвигать и реализовывать конструктивные решения)													
Консервативен (не дает увлечь себя нереальными предложениями)													
Способен к эмпатии (умеет видеть свои действия и их результаты глазами других людей)													
Адаптивен (способен приспосабливаться к изменяющимся условиям)													
Управляет собой (умеет сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке и настраиваться на любую работу)													
Надежен (внутренне настроен на выполнение своих обязательств)													
Практически здоров													
Выдержан и вежлив с людьми													
РК =													
ПВ =													
ТР =													

Этические характеристики													
Руководитель:	Частота проявления												
	Н	Р			С			Ч			В	СБ	
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
В конфликтной ситуации остается на принципиальных позициях													
Замечания о недостатках в работе делает по мере их обнаружения													
Требуя выполнения каких-либо норм и правил, стремится строго соблюдать их сам													
Самокритичен													
Не пользуется сомнительными источниками информации о сотрудниках													
Оценку предложений сотрудников дает независимо от личных симпатий и антипатий													
Вовремя отказывается от своих неверных решений													
Оценивая людей, отделяет случайное (наносное) от главного, существенного													
Ни публично, ни один на один не повторяет критических замечаний в адрес человека, исправившего ошибку													
Бдительно относится к тем, кто его хвалит. Ищет мотивы их действий													
РК =													
ПВ =													
ТР =													

## Изучение личностной направленности

Весьма полезную информацию о человеке дает Ориентировочная анкета (ОА) В. Смейкла и М. Кучера, позволяющая определить направленность личности [85].

Направленность является сложным личностным образованием, определяющим все поведение личности, отношение к себе и окружающим. Она проявляется в потребностях, интересах, идеалах, убеждениях, доминирующих мотивах деятельности и поведения, мировоззрении.

Направленность как система отношений личности к действительности представляет собой следующую *триаду*: отношение к другим людям как членам коллектива; отношение к труду и результатам, продуктам труда; отношение к самому себе, своей личности. В соответствии с этим различают направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность, или направленность на задачу (НЗ), и личную направленность, или направленность на себя (НС).

Определение направленности личности того или иного работника имеет очень большое значение для практики кадровой работы, поскольку от этого зависит эффективность подбора, расстановки и дальнейшего использования кадров на производстве. Данное положение станет понятным после ознакомления с характеристиками различных видов направленности.

**Направленность на взаимодействие (ВД)** имеет место, когда поступки работника определяются его потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с коллегами. Как правило, лица с направленностью на взаимодействие уступают давлению группы, не принимают на себя руководства. Такой работник проявляет интерес к совместной деятельности, даже не способствуя успешному выполнению задания, и его фактическая помощь может быть минимальной. Его интересует не столько конечный результат деятельности, сколько сама совместная деятельность.

**Деловая направленность (НЗ)** отражает преобладание мотивов, связанных с достижением группой поставленной цели. Работник с такой направленностью берет руководство в свои руки, когда речь идет о выборе задачи, старается обоснованно доказать свою точку зрения, которую считает полезной для выполнения задания. Обычно он стремится сотрудничать с коллективом и добивается наибольшей продуктивности работы подчиненных. Для него характерны увлеченность в овладении новыми навыками и умениями, самим процессом деятельности, стремление к познанию.

**Личная направленность (НС)** создает преобладание мотивов собственного благополучия, стремления к личному первенству и престижу. Человек с такой направленностью чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами, переживаниями и мало реагирует на потребности окружающих его людей, игнорирует сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе он видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов других работников и коллег [85].

**Ориентировочная анкета** включает 27 утверждений, каждое из которых предусматривает три варианта ответа, обозначенных буквами А, В, С. Работнику предлагается выбрать из ответов на каждый пункт тот, который наиболее точно выражает его точку зрения, наиболее ценен для него или больше всего соответствует действительности. Ответы (А, В или С) записываются в бланк для ответов в скобках против номера вопроса в графе “Больше всего”. Затем из ответов на этот же вопрос выбирается наименее ценный или в наименьшей степени соответствующий правде, после чего необходимая буква вписывается против номера вопроса, но в графе “Меньше всего”. Для каждого вопроса используют две буквы. Оставшийся ответ не записывают. Для обработки материалов анкеты пользуются ключом.

### Ориентировочная анкета (по В. Смейклу и М. Кучеру)

Данная анкета рассчитана на получение ориентировочной информации о некоторых особенностях Вашего характера.

Не думайте над вопросами слишком долго: первый выбор обычно бывает наиболее правильным. Время от времени контролируйте себя: правильно ли Вы записываете ответы, в те ли графы, во всех ли скобках проставлены буквы. Если обнаружена ошибка, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четким.

Если Вы хорошо поняли инструкцию, приступайте к работе.

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:
  - А — одобрения моей работы;
  - В — сознания того, что работа выполнена хорошо;
  - С — сознания того, что меня окружают друзья.
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:
  - А — тренером, который разрабатывает тактику игры;
  - В — известным игроком;
  - С — выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
  - А — проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
  - В — вызывает интерес к предмету так, что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания в этом предмете;
  - С — создает в коллективе такую обстановку, при которой никто не боится высказывать своего мнения.
4. Мне нравится, когда люди:
  - А — радуются выполненной работе;
  - В — с удовольствием работают в коллективе;
  - С — стремятся выполнить свою работу.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
  - А — были отзывчивыми и помогли людям, когда для этого представляется возможность;
  - В — были верны и преданы мне;
  - С — были умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
  - А — с кем складываются хорошие отношения;
  - В — кто может многого достичь в жизни;
  - С — на кого всегда можно положиться.
7. Больше всего я не люблю:
  - А — когда у меня что-то не получается;
  - В — когда портятся отношения с приятелями;
  - С — когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
  - А — не скрывает, что некоторые обучающиеся ему не симпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
  - В — вызывает дух соперничества в коллективе;
  - С — недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
  - А — проводить время с друзьями;
  - В — ощущение выполненных дел;
  - С — когда меня за что-либо хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
  - А — добивается успеха в жизни;
  - В — по-настоящему увлечен своим делом;
  - С — отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь система образования должна:
  - А — научить решать задачи, которые ставит жизнь;
  - В — развивать прежде всего индивидуальные способности обучающихся;
  - С — воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.



Раздел 4

- 12.** Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:  
 А — для общения с друзьями;  
 В — для отдыха и развлечений;  
 С — для любимых дел и самообразования.
- 13.** Наибольших успехов я добиваюсь тогда, когда:  
 А — работаю с людьми, которые мне симпатичны;  
 В — у меня интересная работа;  
 С — мои усилия хорошо вознаграждаются.
- 14.** Я люблю, когда:  
 А — другие меня ценят;  
 В — испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;  
 С — приятно провожу время с друзьями.
- 15.** Если бы обо мне решили написать в газете, то мне бы хотелось, чтобы:  
 А — рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т. д., в котором я участвовал;  
 В — речь шла о моей деятельности;  
 С — обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
- 16.** Я делаю наибольшие успехи в обучении, если преподаватель:  
 А — имеет ко мне индивидуальный подход;  
 В — сумеет вызвать у меня интерес к предмету;  
 С — устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем.
- 17.** Для меня нет ничего хуже, чем:  
 А — оскорбление личного достоинства;  
 В — неудача при выполнении важного дела;  
 С — потеря друзей.
- 18.** Больше всего я ценю:  
 А — успех;  
 В — возможность хорошей совместной работы;  
 С — здравый, практичный ум и смекалку.
- 19.** Я не люблю людей, которые:  
 А — считают себя хуже других;  
 В — часто ссорятся и конфликтуют;  
 С — возражают против всего нового.
- 20.** Приятно, когда:  
 А — работаешь над важным для всех делом;  
 В — имеешь много друзей;  
 С — вызываешь восхищение и всем нравишься.
- 21.** По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:  
 А — доступным для всех;  
 В — авторитетным;  
 С — требовательным.

- 22.** В свободное время я охотно прочитал бы книги:  
 А — о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми;  
 В — о жизни знаменитых людей;  
 С — о последних достижениях науки и техники.
- 23.** Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:  
 А — дирижером;  
 В — композитором;  
 С — солистом.
- 24.** Мне бы хотелось:  
 А — придумать интересный конкурс;  
 В — победить в конкурсе;  
 С — организовать конкурс и руководить им.
- 25.** Для меня важно знать:  
 А — что я хочу сделать;  
 В — как достичь цели;  
 С — как организовать людей для достижения цели.
- 26.** Человек должен стремиться к тому, чтобы:  
 А — другие были им довольны;  
 В — прежде всего выполнить свою задачу;  
 С — его нельзя было упрекнуть за выполненную работу.
- 27.** Лучше всего я отдыхаю в свободное время:  
 А — в общении с друзьями;  
 В — просматривая развлекательные фильмы;  
 С — занимаясь любимым делом.

**Бланк для ответов**

№ п/п	Больше всего	Меньше всего	№ п/п	Больше всего	Меньше всего
1	/	/	15	/	/
2	/	/	16	/	/
3	/	/	17	/	/
4	/	/	18	/	/
5	/	/	19	/	/
6	/	/	20	/	/
7	/	/	21	/	/
8	/	/	22	/	/
9	/	/	23	/	/
10	/	/	24	/	/
11	/	/	25	/	/
12	/	/	26	/	/
13	/	/	27	/	/
14	/	/	НС=	ВД=	НЗ=

### Ключ к анкете

НС		ВД		НЗ	
1А	15А	1С	15С	1В	15В
2В	16В	2С	16С	2А	16А
3А	17А	3С	17С	3В	17В
4А	18А	4В	18С	4С	18В
5В	19А	5А	19В	5С	19С
6С	20С	6А	20В	6В	20А
7А	21С	7С	21А	7В	21В
8С	22С	8В	22А	8А	22В
9С	23В	9А	23С	9В	23А
10С	24С	10В	24А	10А	24В
11В	25В	11С	25А	11А	25С
12В	26В	12А	26А	12С	26С
13С	27А	13А	27А	13В	27С
14С		14А		14В	

Обработка материала проводится следующим образом. Если указанная в ключе буква (А, В или С) занесена в графу “Больше всего”, то ей приписывается 2 балла по данному виду направленности. Если же она расположена под индексом “Меньше всего”, то ей дается 0 баллов. Затем суммируют количество “2” и записывают результат внизу бланка для ответов рядом с буквами НС, ВД или НЗ в зависимости от того, какой ключ использовать. Так же суммируют количество “0”. Затем, если сумма “0” меньше суммы “2”, к их разности прибавляют число 27; в противном случае эту разность вычитают из числа 27. Полученный результат характеризует уровень по данному виду направленности. Общая сумма баллов по трем видам направленности должна равняться 81. В противном случае нужно искать ошибку, допущенную при расчете.

У работника после суммирования “0” и “2” по трем видам направленности получены такие данные: НС — три “2” и одиннадцать “0”, ВД — восемь “2” и пять “0”, НЗ — одиннадцать “2” и шесть “0”. Приступаем к определению степени выраженности различных видов направленности:  $НС = 2 - (11 - 3) = 19$ ;  $ВД = 27 + (8 - 5) = 30$ ;  $НЗ = 27 + (11 - 6) = 32$ . Общая сумма равна 81 ( $19 + 30 + 32$ ). Результаты расчета свидетельствуют о доминировании у данного работника деловой направленности при слабом развитии направленности на себя и достаточном — на взаимодействие с другими участниками производства, что указывает на положительный прогноз использования его на управленческих должностях [85].

Пример

### Определение локуса контроля

Работники, как известно, заметно различаются тем, кому они склонны приписывать ответственность за собственные действия. Склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним обстоятельствам или же, наоборот, собственным усилиям и способностям психологи называют **локализацией контроля** (или **локусом контроля**).

Впервые понятие “локус контроля” ввел американский психолог Дж. Роттер для различения людей в зависимости от того, где они локализуют контроль над значимыми для себя событиями.

Существует **два крайних типа** локуса контроля: *интернальный* и *экстернальный*. В первом случае человек считает, что происходящие с ним события прежде всего зависят от его личных качеств (таких как компетентность, целеустремленность, уровень способностей) и являются закономерным результатом его собственной деятельности. Во втором случае человек убежден, что его успехи и неудачи являются результатом внешних сил (таких как везение, случайность, давление окружения, другие люди и т. п.).

Относящиеся ко второму типу работники всегда найдут объяснение неудовлетворительной оценке своей деятельности (материалы не вовремя привезли, станок поломался, мастер неправильно объяснил задание) или своего поведения (опоздал на работу, потому что транспорта долго не было, будильник не зазвонил, лифт поломался и т. д.).

Психологами установлено, что принадлежность человека к тому или иному типу локализации контроля оказывает влияние на многообразные характеристики его психики и поведения.

Характерными чертами *интерналов* являются эмоциональная стабильность, моральная нормативность, доверчивость, богатое воображение, сердечность, утонченность, общительность и большая сила воли. Работники, которым присуща такая локализация контроля, более

ответственны, последовательны при достижении цели, склонны к самоанализу, общительны, независимы. Они более продуктивны в ситуациях принятия решения и ситуациях, связанных с риском, проявляют большую готовность отсрочить сиюминутное удовольствие ради достижения отдаленного, но более ценного блага. Интерналы в большей степени, чем экстерналы, убеждены, что усердная работа вероятнее всего способствует достижению высокой продуктивности, а высокая продуктивность, в свою очередь, — получению высокого “вознаграждения”. Их общая удовлетворенность трудом значительно выше, чем у экстерналов.

Склонность к внешней локализации контроля у *экстерналов* связана с такими личностными чертами, как безответственность, неуверенность в своих способностях, стремление вновь и вновь откладывать осуществление своих намерений. В целом им больше свойственны подозрительность, тревожность, депрессивность, агрессивность, конформизм, догматизм, авторитарность, беспринципность, цинизм, склонность к обману. Стиль руководства экстерналов более директивен и чаще основывается на негативных санкциях.

Для измерения уровня развития локуса контроля целесообразно использовать Опросник уровня субъективного контроля (УСК), адаптированный и валидизированный Е. Ф. Бажиным, Е. А. Голынкиной и А. М. Эткингом в Ленинградском психоневрологическом институте им. В. М. Бехтерева (1984 г.).

Опросник УСК (см. тест 49) содержит 44 вопроса. С его помощью могут быть выведены обобщенный показатель индивидуального УСК, инвариантный к частным показателям деятельности (шкала общей интернальности  $I_o$ ); два показателя среднего уровня общности (шкала интернальности в области достижений  $I_d$  и шкала интернальности в области неудач  $I_n$ ), а также четыре ситуационно-специфических показателя, характеризующих УСК в таких сферах жизнедеятельности, как семейная (шкала  $I_c$ ), производственная ( $I_p$ ), межличностных отношений ( $I_m$ ) и отношения к здоровью и болезням ( $I_z$ ).

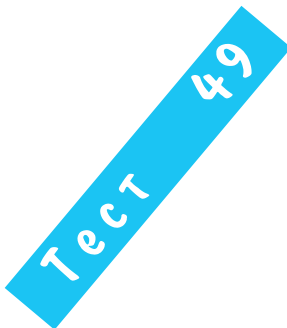
- 1. Шкала общей интернальности ( $I_o$ ).** Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Лица с такими показателями считают, что большинство важных событий в их жизни — результат их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, чувствуют свою ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале  $I_o$  соответствует низкому уровню субъективного контроля. Имеющие такой показатель лица не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать развитие этих событий и полагают, что большинство из них является результатом случая или действия других людей.
- 2. Шкала интернальности в области достижений ( $I_d$ ).** Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально-положительными событиями и ситуациями. Люди с такими показателями считают, что всего хорошего, что было и есть в их жизни, они добились сами и что они способны успешно реализовать свои цели и в будущем. Низкий показатель по шкале  $I_d$  свидетельствует о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам — везению, счастливой судьбе или помощи других людей.
- 3. Шкала интернальности в области неудач ( $I_n$ ).** Высокий показатель по этой шкале свидетельствует о развитом чувстве субъективного контроля к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в различных неудачах, неприятностях и страданиях. Низкий показатель  $I_n$  свидетельствует о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения.
- 4. Шкала интернальности в семейных отношениях ( $I_c$ ).** Высокий показатель по этой шкале означает, что человек считает себя ответственным за события в его семейной жизни. Низкий показатель  $I_c$  указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.
- 5. Шкала интернальности в области производственных отношений ( $I_p$ ).** Высокий показатель  $I_p$  свидетельствует, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. п. Низкий показатель  $I_p$  указывает на то, что испытуемый склонен приписывать большее значение внешним обстоятельствам — руководству, товарищам по работе, везению-невезению.

6. **Шкала интернальности в области межличностных отношений ( $I_M$ ).** Высокий показатель  $I_M$  свидетельствует о том, что человек считает себя способным контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию и т. д. Низкий показатель  $I_M$ , напротив, указывает на то, что испытуемый не считает себя способным активно формировать круг общения и склонен рассматривать свои отношения как результат действия своих партнеров.
7. **Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни ( $I_3$ ).** Высокий показатель  $I_3$  свидетельствует о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Человек с низким показателем  $I_3$  считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление наступит в результате действий других людей, прежде всего врачей.

Для проведения опроса испытуемому выдаются опросник с инструкцией и бланк для ответов, в котором он должен проставить свою фамилию и дату заполнения. Подсчет баллов по каждой из шкал значительно упростится, если экспериментатор будет применять специальный трафарет из цветной прозрачной пленки с вырезанными согласно ключу “окошками” напротив соответствующих номеров утверждений.

Обрабатывают заполненные бланки для ответов по приведенному далее ключу, суммируя ответы на пункты в строках “+” со своим знаком и ответы на пункты в строках “-” с обратным знаком.

Необходимо иметь в виду, что хотя приведенные личностные корреляты локуса контроля и позволяют создать достаточно полное представление о типичных экстерналах или интерналах, они все же являются весьма приблизительными. Поэтому применять методику и делать выводы следует с большой осторожностью.



### Опросник УСК (по Е. Ф. Бажину, Е. А. Голькиной, А. М. Эткиндю)

Данный опросник состоит из ряда пронумерованных суждений об определенных жизненных ситуациях. Внимательно прочтите каждое суждение и решите, соответствует оно Вашему мнению или не соответствует.

Если суждение соответствует Вашему мнению (т. е. Вы согласны с таким мнением), то в бланке для ответов рядом с номером, соответствующем номеру суждения, поставьте знак “+”, а если суждение не соответствует Вашему мнению (т. е. Вы с ним не согласны), — поставьте знак “-”.

Здесь не может быть “правильных” или “неправильных” ответов. У людей различные мнения, и каждый может высказывать свое. Старайтесь отвечать искренне и точно. Отвечая, помните: не нужно тратить время на обдумывание. Давайте ответ, который первым придет Вам в голову.

Конечно, суждения могут быть сформулированы не так подробно, как Вам хотелось бы. В таком случае старайтесь представить “среднюю”, наиболее частую ситуацию, которая соответствует смыслу суждения, и исходя из этого выбирайте ответ. Обязательно ответьте на все суждения, не пропуская ни одного.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов обусловлено тем, что супруги не захотели приспособливаться друг к другу.
3. Болезнь — дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда руководитель полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителей), а не от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то, в общем, верю, что смогу осуществить их.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.
14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они ни старались наладить семейную жизнь, им все равно это не удастся.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитали родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют никакой роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.
25. В конечном итоге, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе практически любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, — это дело моих рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего, не приложил достаточных усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов семьи того, чего хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, а не я.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принимать решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.
43. Многие мои успехи стали возможными только благодаря помощи других людей.
44. Большинство неудач в моей жизни произошли от неумения, незнания или лени и мало зависели от везения или невезения.



**Бланк для ответов**

Номер суждения	Вариант ответа		Номер суждения	Вариант ответа		Номер суждения	Вариант ответа	
	“Согласен”	“Не согласен”		“Согласен”	“Не согласен”		“Согласен”	“Не согласен”
1			16			31		
2			17			32		
3			18			33		
4			19			34		
5			20			35		
6			21			36		
7			22			37		
8			23			38		
9			24			39		
10			25			40		
11			26			41		
12			27			42		
13			28			43		
14			29			44		
15			30					

Испытуемый \_\_\_\_\_ (Ф. И. О.)

Специальность \_\_\_\_\_

Подразделение производства \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

**Ключ к опроснику**

Сумма	Шкала $I_o$	Сумма	Шкала $I_d$	Сумма	Шкала $I_c$	Сумма	Шкала $I_m$
“+”	2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44	“+”	12, 15, 27, 32, 36, 37	“+”	2, 16, 20, 32, 37	“+”	4, 27
		“-”	1, 5, 6, 14, 26, 43	“-”	7, 14, 26, 28, 41	“-”	6, 38
“-”	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43	Сумма	Шкала $I_n$	Сумма	Шкала $I_p$	Сумма	Шкала $I_3$
		“+”	2, 4, 20, 31, 42, 44	“+”	19, 22, 25, 42	“+”	13, 34
		“-”	7, 24, 33, 38, 40, 41	“-”	1, 9, 10, 30	“-”	3, 23

**Итоговые оценки**

$I_o$  \_\_\_\_\_

$I_p$  \_\_\_\_\_

$I_d$  \_\_\_\_\_

$I_m$  \_\_\_\_\_

$I_n$  \_\_\_\_\_

$I_3$  \_\_\_\_\_

$I_c$  \_\_\_\_\_

## Глава 16 **Всесторонняя оценка управленческой деятельности**

Развитие рыночных отношений в экономике предъявляет серьезные требования к качеству управленческой деятельности руководителя, к его методам и стилю руководства\*. Нет сомнения, что каждый менеджер стремится (или, по крайней мере, хотел бы) совершенствовать свои деловые качества. Однако на какие из них в первую очередь следует обратить внимание? Видимо, для того чтобы это знать, необходимо осуществить всестороннюю оценку своей управленческой деятельности. В Чехии и Словакии с этой целью успешно используется методика, разработанная доктором Л. Сватушкой. Думаем, что отечественным менеджерам она будет не менее полезной\*\*.

Что представляет собой данная методика? Фактический уровень работы руководителя определяется путем оценки в баллах различных ее элементов, содержащихся в вопросах. Набор вопросов разделен на 10 тематических групп.

Для каждого вопроса указано максимально возможное число баллов, которое соответствует значению определенного вида деятельности в работе руководителя. Оценивающий себя и свою деятельность менеджер должен внимательно прочесть каждый вопрос и как можно самокритичнее оценить по нему свои действия с учетом максимально возможного числа баллов.

Тест 50

### Методика всесторонней оценки управленческой деятельности (по Л. Сватушке)



Вопрос	Максимальное число баллов
<b>1. Разработка прогнозов, программ, целей, планов, заданий</b>	
Формулируете ли Вы заблаговременно и достаточно конкретно программу и цели своей работы и осуществляете ли ее динамическое развитие?	12
Используете ли в своей работе знания прогностики и теории управления?	6
Есть ли у Вас тщательно разработанный список работ, которые Вы должны выполнять ежедневно, ежемесячно и ежегодно?	3

\* Сватушка Л. Хорошо ли Вы управляете? // ЭКО. — 1972. — № 5.

\*\* Эта методика может использоваться в качестве системы показателей экспертных оценок при аттестации персонала управления, при подборе резерва на руководящие должности и др. С этой целью необходимо лишь сделать некоторую корректировку вопросов.

Составляете ли Вы квартальные, месячные или недельные планы выполнения заданий?	6
Ведете ли Вы или Ваш секретариат точный учет планов и заданий?	3
Осуществляете ли Вы или Ваш секретариат детальный и систематический контроль за качеством и своевременным выполнением заданий?	6
Учитываете ли Вы при составлении плана заданий правильную коллективную оценку путей и затрат на достижение поставленных целей, экономических результатов использования работников, мощностей, финансовых средств, применяемых методов работы?	6
Проводите ли Вы время от времени хронометраж рабочего дня и анализируете ли различные виды своей работы?	6
Проводите ли Вы анализ использования своего рабочего времени?	6
Есть ли у Вас постоянный режим (дня, недели или месяца) и удается ли Вам успешно выполнять его?	6
Не превышает ли Ваша сверхурочная работа допустимую норму (норма зависит от значимости соответствующей работы, объективных условий и должна составлять от одного до двух часов в день)?	6
Не посвящаете ли Вы слишком много нерабочего времени решению служебных вопросов (допустимое количество времени зависит от субъективных и объективных условий и составляет один-два часа в день)?	3
Достаточно ли у Вас свободного времени, которое Вы могли бы посвящать семье, удовлетворению культурных запросов, спорту, домашней работе, развлечениям?	3
<b>2. Правила управления</b>	
Достаточно ли четко и ясно определены должностные обязанности членов Вашего коллектива и не возникают ли конфликты по этому поводу?	6
Проведено ли внутри коллектива последовательное разделение обязанностей и функций между отдельными работниками?	6
В достаточной ли мере Вы делегируете полномочия подчиненным?	6
Выдерживаете ли Вы правило невмешательства в работу подчиненных, с тем чтобы не ущемлять их самостоятельности при реализации принятых решений?	6
Соблюдаете ли Вы принцип: не заниматься непринципиальными, незначительными текущими вопросами?	6
Поддерживаете ли Вы хорошие деловые взаимоотношения с другими руководителями и их коллективами (на горизонтальном уровне)?	6
Удается ли Вам выдерживать принцип: не обращаться через голову непосредственного начальства?	6
<b>3. Формальная организация</b>	
Точно ли определены Ваши полномочия, обязанности и ответственность? Зафиксировано ли это соответствующим образом в должностной инструкции?	9
Предусмотрены ли замена на время Вашего отсутствия и информирование Вас об особо важных вопросах?	3
Ведете ли Вы сами или через кого-либо (по мере необходимости) текущий учет правовых и административных норм, относящихся к сфере Вашей деятельности?	3

<b>4. Принятие решений</b>	
Достаточно ли оптимально определены Ваши полномочия по принятию решений, учитываются ли Ваши функции, а также время и финансовые средства, необходимые для реализации решения?	9
Имеете ли Вы разработанные и письменно зафиксированные инструкции по принятию повседневных решений и разрабатываете ли для сложных нестандартных ситуаций письменные методические инструкции с графическими пояснениями (сетевыми графиками и т. п.)?	6
Используете ли Вы при подготовке и выборе вариантов решений соответствующие математические, статистические, графические методы и приемы?	12
Используете ли Вы приемлемые формы коллективного обсуждения для принятия решений в сложных ситуациях?	6
Только ли в необходимых случаях Вы сообщаете о своем решении в форме приказа? Охотно ли используете форму разъяснения, поручения или совета, применяя при этом соответствующие стимулы?	6
Сопровождаются ли отданные Вами приказы всеми необходимыми атрибутами: указывается ли назначенный исполнитель задания, содержание задания и срок его выполнения, а иногда с разъяснением причин, целей и способов его выполнения?	6
Оцениваете ли Вы время от времени принятые Вами решения с точки зрения их обоснованности, правильности, учета степени риска, эффективности и т. п.?	9
<b>5. Информация</b>	
Имеется ли у Вас четко разработанная система информации и оцениваете ли Вы периодически функционирование этой системы?	6
Какова степень Вашей информированности (достаточен ли объем необходимой, своевременной, точной, доступной и объективной информации, теоретической и практической, из внешних и внутренних источников)?	9
Разработана ли Вами собственная система необходимых для работы информационных показателей, и совершенствуете ли Вы эту систему систематически?	6
Как Вы используете для своих потребностей отдел технико-экономической информации и секретариат при анализе, отборе, поиске и обработке потока входящей информации?	12
Имеются ли в Вашем распоряжении все необходимые каналы информации (письменные, устные, звуковые и визуальные, для оперативного руководства и перспективного назначения) в достаточном объеме и исправном состоянии?	6
Поддерживаете ли Вы контакты с сотрудниками подразделений Вашего предприятия, других организаций и учреждений (с начальниками, подчиненными, поставщиками и заказчиками, научными работниками, проектными институтами, банками, общественными организациями) и используете ли эти контакты целенаправленно?	6
Достаточно ли Вы посвящаете времени (около 10% рабочего времени, затрачиваемого как на рабочем месте, так и дома) изучению литературы, посещению лекций, курсов, семинаров, конференций, неформальным беседам со специалистами и предусмотрено ли в Вашем режиме дня время, специально отведенное для чтения книг, журналов и т. п.?	9
Регулярно ли Вы читаете основные специальные (технические, экономические, административные, общественно-политические) журналы и книги, важные и нужные для Вашей руководящей деятельности?	6
Освоили и используете ли Вы быстрый глобальный или ориентационный способ чтения (скорость — около 500 слов в минуту)?	6

Поручаете ли Вы референту, секретарю предварительно отбирать и обрабатывать (в виде подчеркиваний, вырезок, выписок или кратких тезисов) информационные материалы (письма, директивы, рапорты, ежедневную печать, специальные журналы и книги)?	9
Есть ли у Вас разработанный и систематически используемый способ ведения подручных записей (блокноты, дневники, картотеки, каталоги и т. п.)?	6
Удается ли Вам быть всегда терпеливым, тактичным, понятливым, внимательным и в меру критичным слушателем в ходе бесед, на совещаниях, заседаниях, лекциях и т. п.?	6
Заботитесь ли Вы о том, чтобы Ваши устные выступления на совещаниях, заседаниях, лекциях были заранее тщательно подготовлены, логичны по содержанию, полны, точны, правдивы и объективны, интересны, убедительны, корректны и искренни, заслуживали бы доверия, содержали бы деловые предложения?	6
Строите ли Вы свои выступления понятно, кратко, без грубых грамматических и фонетических ошибок, непосредственно, живо, тактично, вежливо, с надлежащей скоростью и используете ли подходящие способы подачи материала (экспромтом, по плану или тезисам, по дословному тексту)?	6
<b>6. Переписка</b>	
Эффективно ли отбирает Ваш секретарь письменные материалы, т. е. корреспонденцию, рапорты, указания, директивы и т. п.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• подаваемые Вам на просмотр из поступающей почты?</li> <li>• подаваемые Вам на подпись?</li> </ul>	3 3
Есть ли у Вас установленное время для: <ul style="list-style-type: none"> <li>• просмотра поступающей почты?</li> <li>• написания ответов?</li> <li>• подписания исходящей корреспонденции?</li> </ul> Придерживаетесь ли Вы этого установленного времени?	3 3 3 3
Используете ли Вы преимущественно (и в основном с привлечением секретариата) рациональные способы обработки корреспонденции, самостоятельное оформление секретариатом типовых писем по Вашим указаниям, диктовку на диктофон или стенографирование?	6
Обращаете ли Вы внимание на форму, язык и стиль подписываемой Вами корреспонденции?	3
Подготавливается ли Вами корреспонденция, отсылаемая за Вашей подписью, своевременно, без волокиты?	6
Не скапливается ли у Вас излишнее количество письменных материалов, которые не требуются в текущей работе, и передаете ли Вы их своевременно в секретариат?	6
Удовлетворяет ли требованиям времени принятый Вами способ хранения информации (по используемой системе классификации, обозримости списков, порядку, удобству вспомогательных средств хранения и другим важным показателям)?	6
<b>7. Личные контакты</b>	
<b>Совещания</b>	
Созываете ли Вы совещания лишь в необходимых случаях?	3
Составляете ли их план?	3
Рассылаете ли заблаговременно краткие тезисы по теме совещания?	3
Начинаете ли их вовремя и проводите ли их быстро и продуктивно?	6

Раздел 4

Решаете ли на них только те вопросы, которые действительно требуют обсуждения в широком кругу?	3
Делаете ли по ним организационные выводы и не даете ли в них слишком много указаний?	3
Составляются ли своевременно подробные протоколы совещаний?	3
<b><i>Прием посетителей</i></b>	
Договариваетесь ли Вы с большинством посетителей заблаговременно?	3
Достаточно ли эффективно проводится секретариатом отбор посетителей для приема?	3
Обсуждаются ли дела при встречах продуктивно, предельно кратко и по стилю общения безукоризненно?	6
Фиксируются ли в особо важных случаях ход и результаты встреч письменно?	3
<b><i>Контакты с коллегами</i></b>	
Являются ли они систематическими и соответствующими конкретным условиям, например предварительной заявке в секретариат, точному времени встречи, оперативными совещаниями или частными встречами с неподчиненными Вам непосредственно руководителями?	6
Не колеблетесь ли Вы иногда при высказывании мнения, не совпадающего с мнением начальства?	3
Предоставляете ли Вы работникам возможность свободно и открыто высказывать замечания, мнения, вносить предложения и подавать жалобы?	3
<b><i>Обходы рабочих мест</i></b>	
Достаточно ли времени Вы уделяете им?	3
Проводите ли их систематически, по плану, заранее подготовившись, выдерживаете ли определенную систему обходов и используете ли эффективно их результаты?	3
Достаточно ли внимания уделяете при этом подчиненным, предоставляя им возможность свободно высказывать мнения, замечания, предложения, жалобы, пожелания и т. п.?	3
<b><i>Командировки</i></b>	
Не отправляетесь ли Вы в командировку, когда вместо Вас мог бы поехать кто-либо другой, в частности подчиненный?	3
Поступаете ли целесообразно и по-хозяйски при выборе направления, программы командировки и способа передвижения?	3
Оформляете ли сразу же по возвращении из командировки необходимые отчетные документы и делаете ли выводы из результатов поездки?	3
<b><i>Телефонные разговоры</i></b>	
Готовитесь ли Вы в должной мере к каждому разговору и делаете ли по его ходу заметки?	3
Достаточно ли эффективно Ваш секретариат делает выбор среди телефонных разговоров?	3
Ведете ли Вы разговоры кратко, четко и по-деловому?	3

<b>8. Рабочее место или кабинет</b>	
Достаточно ли удобно расположен Ваш кабинет относительно рабочих мест подчиненных и начальства, учитываются ли при этом условия как Вашего труда, так и работы Вашего коллектива?	6
Удовлетворяет ли Вас кабинет (рабочее место) своими размерами и изолированностью?	6
Удовлетворяет ли Вас обстановка кабинета, т. е. ее полнота, целесообразность, внешний вид и т. п.?	6
Как Вы оцениваете оснащение и оборудование канцелярии?	3
Удовлетворяют ли Вас гигиенические условия труда, т. е. освещенность, шум, вентиляция, цветовое оформление и т. д.?	6
Удовлетворяет ли Вас организация Вашего рабочего места (размещение мебели, расположение приспособлений и нужных бумаг в столах, ящиках, порядок и чистота и т. п.)?	6
<b>9. Вычислительная техника или оргтехника</b>	
Достаточно ли оснащено Ваше рабочее место записывающей аппаратурой (диктофоном, магнитофоном и т. п.)?	3
Насколько удовлетворяет Вас обеспеченность множительной техникой (копировальными аппаратами, устройством для микрофильмирования и т. п.)?	3
Имеется ли селектор и диспетчерское оборудование?	3
Имеется ли радиовещательное и телевизионное оборудование?	3
Достаточно ли Вы обеспечены и как используете плановые таблицы, картотеки и другие средства наглядности?	3
Существует ли звуковая и световая связь с секретариатом?	3
Хорошо ли Вы обеспечены вычислительной техникой?	3
Насколько Вы обеспечены необходимыми канцелярскими принадлежностями и оргтехникой?	3
Имеете ли Вы возможность пользоваться в своей деятельности персональным компьютером, вычислительными центрами и насколько эффективно их используете?	9
<b>10. Организация секретариата</b>	
Есть ли у Вас собственный секретариат, достаточно ли высок профессиональный уровень Вашего референта или секретаря для успешного выполнения своих функций (специальная подготовка, законченные курсы референтов или секретарей, необходимые навыки, знание языков и т. п.) и удовлетворяют ли Вас его личные качества?	9
Как Вы используете помощь секретариата при рациональной организации своей работы и рабочего времени, в достаточной ли степени передаете ему важные и менее срочные дела и каким способом оцениваете их выполнение?	12
Секретариат размещен отдельно или перед Вашим кабинетом?	3
В достаточной ли степени обеспечен Ваш секретариат мебелью, оргтехникой и прочим оборудованием, необходимым для нормальной работы?	3

### Ключ к тесту

№ п/п	Группа вопросов	Сумма баллов
1	Разработка прогнозов, программ, целей, планов, заданий	78
2	Правила управления	42
3	Формальная организация	15
4	Принятие решений	54
5	Информация	96
6	Переписка	42
7	Личные контакты	81
8	Рабочее место или кабинет	33
9	Вычислительная техника и оргтехника	33
10	Организация секретариата	27
Итого		501

### Обработка результатов

Максимально возможная сумма баллов — 501. Набравший ее руководитель может считать, что качество его работы близко к идеальному. Эта сумма распределяется следующим образом.

Сумму набранных баллов подсчитывают либо по 10 вышеуказанным группам, либо по всему опроснику. Полученная сумма сопоставляется с максимально возможной. Установленное таким образом процентное соотношение показывает, в известном приближении, качество работы руководителя. Можно также сопоставлять оценки нескольких руководителей либо одного руководителя по результатам повторного опроса.

## Секреты кадрового менеджмента

В целом, чтобы получить представление о наличии у кандидата в менеджеры необходимых качеств, следует найти правильные ответы на следующие вопросы: “Какой человек требуется на это место?”, “Соответствует ли руководитель занимаемому им посту как личность, обладающая определенными способностями и направленностью?”, “Каковы его сильные и слабые стороны?”, “Соответствует ли его квалификация тем требованиям, которые предъявляет данная должность?”, “Достаточна ли его квалификация для того, чтобы быть объективным?”.

Ответы на эти вопросы можно найти, применяя методики данного раздела, которые позволяют:

- составить профессионально-квалификационную модель менеджера;
- составить модель необходимой управленческой подготовки менеджера для занятия определенной должности;
- составить портрет личностно-деловых качеств менеджера и сравнить его на соответствие профессионально-квалификационной и образовательной модели руководителя;
- всесторонне оценить деятельность руководителя и сравнить полученные результаты с оценками его коллег, что обеспечит эффективность аттестации и дальнейшего его использования в структуре организации.

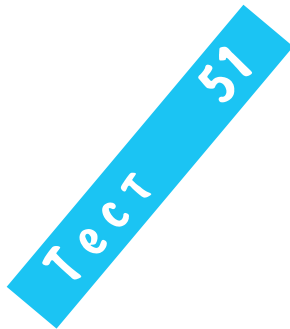
Во введении уже были рассмотрены механизмы формирования элитных групп управления, имеющих очень большое значение для существования любой социальной системы. Дело в том, что целенаправленное развитие производства — это прежде всего целенаправленное совершенствование его организации и структуры. Особое место в этом развитии принадлежит специальному классу механизмов, играющих важную роль в эволюции любых организационных структур, — механизмам формирования элитных групп управления. Различают, как уже отмечалось, две основные модели формирования таких групп: “претендент — рекомендатель”, при которой суждение о пригодности претендента выносится первым руководителем или



группой лиц, принадлежащих к элите, и “делегирование”, когда отбор в элитную группу происходит из кандидатов, не входящих в эту группу. Обе модели не лишены недостатков.

Наиболее эффективным механизмом “самоочищения” элиты, позволяющим устранить недостатки существующих моделей формирования руководящих кадров, является процедура “прополки”, предусматривающая регулярное удаление из организации определенного количества худших работников и отбор на освободившиеся места более достойных кандидатов. Этим целям могут служить правильно организованная текущая оценка и периодическая аттестация руководителей, в результате которых из управленческой элиты предприятия регулярно будут выбывать наименее способные менеджеры.

Для проведения таких процедур целесообразно использовать предлагаемую ниже Методику определения оценок личностных и деловых качеств руководящих работников, результатом которой является построение графика оцениваемых качеств всех аттестуемых руководителей. Указанный график разбит на четыре зоны: “суперзону”, перспективную, потенциальную и номинальную. Руководители, попавшие в низшую, номинальную зону, как правило, и представляют ту группу неэффективных менеджеров, от которой организации необходимо избавиться, а оказавшиеся в “суперзоне” управляющие — явные кандидаты для формирования элитных групп управления более высокого уровня.



## Методика определения оценок личностных и деловых качеств руководящих работников\*

### I. Общие положения

Предлагаемая методика определения оценок личностных и деловых качеств управленческих работников имеет целью выявить общественное мнение о степени соответствия указанных качеств руководителя занимаемому должностному уровню. Это мнение выявляют с помощью анкетного опроса заранее определенного контингента работников, способных дать объективные ответы на поставленные в анкете вопросы.

Анкета охватывает наиболее существенные личностные и деловые качества работников.

Оценка качеств производится по пятибалльной системе с точностью до 0,1 балла, после чего составляются графики личностных и деловых качеств оцениваемого руководителя.

Настоящая методика предназначена для определения объективных оценок личностных и деловых качеств кадров управления при проведении аттестации и отбора кандидатов для зачисления в резерв на выдвижение.

### II. Организация работы

1. Определить контингент работников, подлежащих аттестации или отбору в резерв на выдвижение по настоящей методике (группа “А”).
2. Подобрать необходимое число экспертов для участия в определении оценок работников группы “А” (группа “Б”).
3. Подготовить необходимое количество “Анкет личностных и деловых качеств руководителя” (форма 1), “Методических рекомендаций экспертам для оценки качеств руководителя” (форма 2), “Итоговых листов оценок деловых и личностных качеств аттестуемого” (форма 3).
4. Сгруппировать подготовленные анкеты для выдачи их каждому из членов группы “Б”, внося в них фамилии аттестуемых.

\* Приводится по: *Меньшиков Л. И.* Деловая оценка работников в сфере управления. — М., 1974; *Щёкин Г. В.* Аттестация и резерв кадров // Персонал. — 1992. — № 3—6.

5. Провести инструктивные совещания с группой экспертов (группой “Б”) и обеспечить им выдачу анкет для проставления оценок соответствующих работников группы “А”.
6. Осуществить кодирование анкет после их сбора.
7. Произвести подсчет средних баллов по каждому показателю анкеты и каждому работнику группы “А”, занося все результаты в “Итоговый лист оценок”.
8. Построить графические характеристики личностных и деловых качеств каждого работника группы “А” (форма 4).
9. “Итоговые листы оценок... качеств руководителя” и графики передать аттестационной комиссии.

#### Подбор состава группы “А” и группы “Б”

В группу “А” зачисляются руководящие работники, подлежащие аттестации.

В группу “Б” подбираются работники, хорошо знающие по совместной работе того или иного руководителя, который подлежит аттестации. Каждого аттестуемого оценивают не менее шести экспертов, при этом два из них должны быть выше его по должности, два — равны с ним, два — ниже. Допускается оценка нескольких аттестуемых одним и тем же экспертом. Однако желательно, чтобы один и тот же эксперт оценивал не более 5—6 человек.

Для удобства формирования подгрупп составляется сетка, в которой по вертикали располагаются фамилии работников группы “Б”, а по горизонтали — работников группы “А”. Заштрихованные клетки указывают, кого из руководителей оценивает тот или иной эксперт.

1. Расчет необходимого количества анкет (форма 1) осуществляется согласно сетке подбора групп. Определив количество анкет и размножив их в необходимом количестве, следует произвести их выписку на аттестуемых состава группы “А” и проставить код экспертов (см. раздел о кодировании анкет).
2. Расчет необходимого количества “Методических рекомендаций...” (форма 2) производится исходя из количества экспертов, принимающих участие в исследовании (считается по вертикали сетки).
3. Расчет необходимого количества “Итоговых листков оценок... качеств руководителя” (форма 3) производится исходя из того, сколько руководителей подлежит аттестации (считается по горизонтали сетки).

#### Подготовка и расчет необходимого количества анкет и других материалов для проведения исследования

#### Группировка и проведение инструктажа

Подготовленные анкеты и “Методические рекомендации...” группируются в пачки для выдачи их каждому работнику группы “Б”.

Инструктаж каждого работника группы “Б” проводится в отдельности при вручении ему всех необходимых материалов. Во время инструктажа необходимо объяснить цель исследования, обратиться с просьбой дать объективные оценки, раскрыть основные понятия показателей анкеты. Следует также объяснить порядок проведения работы, указать сроки и место представления заполненных анкет, а также гарантировать соблюдение тайны фактом анонимности анкет (анкеты могут не подписываться).

Для сбора анкет в обусловленном месте устанавливается опечатанная урна. Для заполнения анкет обычно отводится не более двух суток.

Кодирование анкет заключается в том, что каждая подгруппа экспертов имеет свой код. Так, эксперты, стоящие выше по должности аттестуемого, имеют код В, равные с ним — код Р, нижестоящие — код Н. Кодирование необходимо для обеспечения гарантии соблюдения тайны оценки экспертами деловых и личностных качеств аттестуемых руководителей. Оно осуществляется только руководителем кадровой службы.

#### Кодирование анкет

#### Подсчет средних баллов

Средние баллы по каждому показателю анкеты и каждому аттестуемому подсчитываются как средняя арифметическая величина всех оценок, полученных аттестуемым по данному конкретному показателю анкеты.

Для определения средней арифметической величины следует сложить все баллы и разделить их сумму на число оценок:

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{B_i}{n},$$

где  $K$  — средняя оценка по показателю;  $B_i$  — оценки, выраженные в баллах  $i$ -го испытуемого (руководителя, работника);  $n$  — число оценок.

Все оценки экспертов по конкретному аттестуемому и подсчитанные средние баллы каждого показателя заносятся в “Итоговый лист”.

Графические характеристики личностных и деловых качеств на каждого работника группы “А” строятся в системе координат  $XU$  (см. форму 4). По оси  $OX$  откладываются показатели анкеты, а по оси  $OY$  — полученные оценки, выраженные по пятибалльной системе с точностью до 0,1 балла.

**Построение графика личностных и деловых качеств руководителя**

Прежде чем приступить к построению графиков, необходимо определить предельные зоны, т. е. верхнюю и нижнюю границы карты. Для этого следует составить таблицу максимальных и минимальных оценок по показателям анкет, полученных всей группой “А” в процессе исследования. Данные, приведенные в этой таблице, откладываем по оси ординат  $OY$ . Соединяя верхний (максимальные точки) и нижний (минимальные точки) ряды точек, получаем верхнюю — ВГ и нижнюю — НГ границы карты. Определив эти границы карты, можно приступить к определению зон. Это можно сделать следующим образом: каждый отрезок ординат между верхней и нижней границами делится на 4 равные части. Соединив полученные точки, получим три новые линии. Среднюю линию назовем “миделем ноль” (Мид.0), две другие — “миделем один” (Мид.1) и “миделем два” (Мид.2). В результате данных построений наша карта оказалась разбитой на 4 зоны:

- зона, расположенная между ВГ и Мид.1, — “суперзона” — высшая зона руководителя, зона наилучшего руководителя (СЗ);
- зона, расположенная между Мид.1 и Мид.0, — “перспективная зона” — зона перспективного, растущего руководителя (ПрЗ);
- зона, расположенная между Мид.0 и Мид.2, — “потенциальная зона” — зона среднего руководителя (ПтЗ);
- зона, расположенная между Мид.2 и НГ, — “номинальная зона” — зона слабого руководителя (НЗ).

Графические характеристики личностных и деловых качеств на каждого работника группы “А” строятся в системе координат на фоне полученной карты.

**Заключительное оформление документов и проведение бесед с аттестуемыми**

Заполненные “Итоговый лист оценок деловых и личностных качеств аттестуемого руководителя” и “График качеств руководителя” подаются в аттестационную комиссию.

Данные документы представляют общую оценку, выражающую общественное мнение о степени развития личностных и деловых качеств аттестуемого. Руководители, получившие оценки, относятся к ним, как правило, с должным доверием и делают соответствующие выводы. Метод экспертных оценок кадров управления способствует повышению профессионального мастерства руководителей, усилению их заинтересованности в своем профессионально-квалификационном росте.

На заседании аттестационной комиссии аттестуемому сообщается общественное мнение о нем, в ходе беседы подробно освещаются полученные экспертные оценки и намечаются меры по совершенствованию личностных и деловых качеств аттестуемого, а также делаются выводы о соответствии его занимаемой должности, выдвижении в резерв, необходимости квалификационной учебы и т. д.

**АНКЕТА**  
**личностных и деловых качеств руководителя**

Ф. И. О. руководителя \_\_\_\_\_

Ф. И. О. эксперта \_\_\_\_\_

№ п/п	Качества руководителя	Оценка эксперта				
		5	4	3	2	1
<i>Нравственно-психологические качества</i>						
1	Чувство личной ответственности за порученное дело					
2	Честность, добросовестность					
3	Чуткое и внимательное отношение к людям					
4	Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу					
5	Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным					
<i>Дисциплина и отношение к труду</i>						
1	Личная дисциплина					
2	Трудолюбие					
3	Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе					
4	Умение планомерно вести работу					
5	Умение воспитывать у окружающих трудолюбие					
<i>Уровень знаний</i>						
1	Знание техники					
2	Знание технологии					
3	Знание экономики					
4	Знание структуры и функций управления					
5	Психологические знания и умения					
<i>Организаторские способности</i>						
1	Умение подбирать и эффективно использовать работников					
2	Умение учить и воспитывать подчиненных в процессе совместного труда					
3	Умение создать сплоченный коллектив					
4	Целеустремленность в достижении результатов					
5	Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях					
<i>Умение обеспечить эффективную систему управления</i>						
1	Способность коротко и ясно говорить о деле					
2	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения и т. д.					
3	Коммуникативные способности (умение говорить и слушать)					
4	Способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения					
5	Умение обеспечить контроль за исполнением принятых решений					

Особые мнения эксперта \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ экспертам для оценки качеств руководителя

*Уважаемые эксперты!*

Целью предлагаемого метода является выявление общественного мнения о слабых и сильных сторонах работы аттестуемого руководителя при помощи анкетного опроса заранее устанавливаемой группы, способной дать объективные ответы на поставленные в анкетах вопросы. Анкета охватывает наиболее существенные по своему значению личностные и деловые качества работника.

Разумное использование данного метода даст руководителям предприятия возможность более объективно оценивать качественную сторону подчиненных им работников, найти индивидуальный подход к ним, принять меры по улучшению стиля руководства и управления.

Оценке эксперта подлежат все указанные в анкете качества по следующей методике: оценка качеств производится по 5-балльной системе (оценка может проставляться с точностью до 0,1 балла).

**Оценка “5”** ставится, если качество проявляется постоянно на высоком уровне, когда эксперт может подтвердить и обосновать безусловное выделение аттестуемого по данному качеству среди других сотрудников коллектива.

**Оценка “4”** ставится, если качество проявляется часто, почти всегда, когда эксперт может подтвердить фактами, выделяющими аттестуемого среди других сотрудников в коллективе по данному качеству.

**Оценка “3”** ставится во всех случаях, когда эксперт не располагает фактами для повышения оценки или ее снижения, когда количество проявлений и не проявлений качества примерно равно или когда эксперт по каким-либо причинам не знает, какую поставить оценку.

**Оценка “2”** ставится, если качество проявляется редко, когда эксперт имеет основания утверждать, что аттестуемый не пользуется достаточным авторитетом по данному качеству.

**Оценка “1”** ставится, если качество проявляется очень редко или не проявляется, когда эксперт может подтвердить фактами, что аттестуемый не обладает данным качеством.

Эксперт должен объективно оценивать каждое качество аттестуемого, руководствуясь только фактическими поступками, не допуская предвзятого отношения к нему. Если какое-либо качество эксперт оценивает очень высоко или очень низко, то краткую мотивировку таких оценок он записывает на обратной стороне анкеты.

### *Перечень качеств, подлежащих оценке*

1. Чувство личной ответственности за порученное дело — высокая ответственность за свой труд, способность квалифицированно подойти к принятию решения и к его осуществлению, способность предвидеть последствия своих действий, руководствоваться в своих действиях интересами коллектива.
2. Честность, добросовестность — четкое выполнение своих обязанностей, обязательств, соблюдение общепринятых норм морали и преданность интересам коллектива.
3. Чуткое и внимательное отношение к людям — внимательный подход к нуждам, просьбам, жалобам подчиненных; забота о человеке, непримиримость к любому проявлению несправедливости, нечестности.
4. Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу — способность содействовать продвижению всего прогрессивного, передового, делать его широко известным, доступным многим.
5. Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным — способность критически подходить к своим действиям и поступкам; способность к выявлению и исправлению как своих недостатков, так и недостатков других.

6. Личная дисциплина — осознанное и добровольное подчинение твердо установленному порядку.
7. Трудолюбие — стремление выполнить порученную работу как можно лучше.
8. Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе — способность организовать выполнение подчиненными твердо установленного порядка.
9. Умение планомерно вести работу — способность составлять план своей работы и выполнять его.
10. Умение воспитывать у окружающих трудолюбие — способность личным примером в работе и словом мобилизовать коллектив на решение трудовых задач.
11. Знание техники в своей области деятельности — станков, оборудования, оснастки, инструментов и т. п., умение дать полезный совет.
12. Знание технологии — совокупность сведений о различных способах и процессах обработки и переработки сырья, полуфабрикатов, изделий и о технологических процессах в своей области деятельности, о возможности специализации, комбинирования, унификации и т. п. Умение дать советы по указанным вопросам.
13. Знание экономики — закономерностей развития и функционирования производства, состояния региона, отрасли и своего предприятия. Умение дать полезные советы по вопросам, касающимся хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.
14. Знание структуры и функций управления — принципов и методов деятельности органов управления, занимающихся вопросами руководства производственным процессом на предприятии, способность дать полезные советы по этим вопросам.
15. Психологические знания и умения — знание психологии человека и умение применять эти знания на практике.
16. Умение подбирать и эффективно использовать работников — способность выделить, отобрать работников по определенным признакам и свойствам согласно занимаемой должности и распределить их для исполнения обязанностей в соответствии с требованиями производства.
17. Умение учить и воспитывать подчиненных в совместном труде — способность воспитывать ответственное отношение к труду, прививать, сохранять и приумножать лучшие традиции руководимого коллектива, воспитывать нетерпимое отношение к недостаткам.
18. Умение создать сплоченный коллектив — способность сформировать дружный, проникнутый единомыслием, общностью деятельности и интересов социальный организм, который в состоянии решать стоящие перед ним задачи.
19. Целеустремленность в достижении результатов — способность выделить главную цель работы и сосредоточиться на ее достижении наиболее эффективным способом.
20. Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях — способность провести в жизнь свое решение в условиях резкого отклонения системы от установленного порядка.
21. Умение коротко и ясно говорить о деле — способность в нескольких словах четко и понятно изложить суть того или иного вопроса.
22. Умение писать деловые письма, приказы, распоряжения — способность грамотно составлять, юридически и технически правильно оформлять документы.
23. Коммуникативные способности (умение говорить и слушать) — способности к ведению деловых переговоров, бесед, проведению публичных выступлений и мероприятий.
24. Способность самостоятельно и быстро принимать решения — умение кратко и ясно сформулировать цель работы, исходя из минимума информации.
25. Умение обеспечить контроль за исполнением принятых решений — способность определить объем работ, сроки исполнения, ответственных за исполнение и обеспечить эффективную систему контроля.

**ИТОГОВЫЙ ЛИСТ**  
**оценок деловых и личностных качеств аттестуемого руководителя**

Ф. И. О. аттестуемого \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование качеств, их значение	Оценка эксперта			
		Выше-стоящие руководители	Работники одного ранга	Ниже-стоящие руководители	Средняя оценка
<i>Нравственно-психологические качества</i>					
1	Чувство личной ответственности за порученное дело				
2	Честность, добросовестность				
3	Чуткое и внимательное отношение к людям				
4	Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу				
5	Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным				
<i>Дисциплина и отношение к труду</i>					
1	Личная дисциплина				
2	Трудолюбие				
3	Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе				
4	Умение планомерно вести работу				
5	Умение воспитывать у окружающих трудолюбие				
<i>Уровень знаний</i>					
1	Знание техники				
2	Знание технологии				
3	Знание экономики				
4	Знание структуры и функций управления				
5	Психологические знания и умения				
<i>Организаторские способности</i>					
1	Умение подбирать и эффективно использовать работников				
2	Умение учить и воспитывать подчиненных в совместном труде				
3	Умение создать сплоченный коллектив				
4	Целеустремленность в достижении результатов				
5	Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях				
<i>Умение обеспечить эффективную систему управления</i>					
1	Способность коротко и ясно говорить о деле				
2	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения и т. д.				
3	Коммуникативные способности (умение говорить и слушать)				
4	Способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения				
5	Умение обеспечить контроль за исполнением принятых решений				
<b>Общая средняя оценка качеств личности</b>					

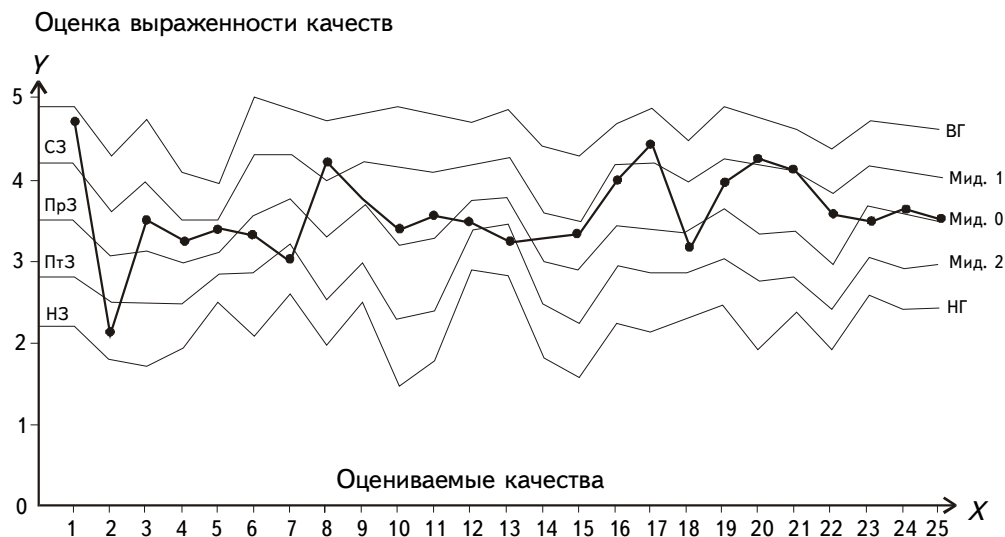
Особые мнения эксперта \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Форма 4

### ГРАФИК ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

Ф. И. О. аттестуемого \_\_\_\_\_



Условные обозначения и позиции к графику деловых и личностных качеств аттестуемого

- |   |   |
|---|---|
| СЗ — “суперзона”;   | 12 — Знание технологии  |
| ПрЗ — “перспективная зона”;                                       | 13 — Знание экономики   |
| ПтЗ — “потенциальная зона”;                                       | 14 — Знание структуры и функций управления                                |
| НЗ — “номинальная зона”;  | 15 — Психологические знания и умения                                      |
| ВГ — “верхняя граница”;   | 16 — Умение подбирать и эффективно использовать работников                |
| НГ — “нижняя граница”;  | 17 — Умение учить и воспитывать подчиненных в совместном труде            |
| 1 — Чувство личной ответственности за порученное дело             | 18 — Умение создать сплоченный коллектив                                  |
| 2 — Честность, добросовестность                                   | 19 — Целеустремленность в достижении результатов                          |
| 3 — Чуткое и внимательное отношение к людям                       | 20 — Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях |
| 4 — Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу | 21 — Способность коротко и ясно говорить о деле                           |
| 5 — Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным           | 22 — Умение писать деловые письма, распоряжения                           |
| 6 — Личная дисциплина   | 23 — Коммуникативные способности (умение говорить и слушать)              |
| 7 — Трудолюбие  | 24 — Способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения   |
| 8 — Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе        | 25 — Умение обеспечить контроль за выполнением принятых решений           |
| 9 — Умение планомерно вести работу                                |   |
| 10 — Умение воспитывать у окружающих трудолюбие                   |   |
| 11 — Знание техники   |   |



Глава **17**

Производство — это прежде всего люди. Как научиться понимать тех, с кем постоянно находишься бок о бок? Как подобрать верный ключ к психологическим загадкам, с которыми постоянно сталкиваешься в работе с людьми?

Психологический анализ — дело не простое, и первое правило здесь — сначала познай самого себя. Этой цели и служит предлагаемый тест\*. Он выполнен в трех вариантах.

**Первый вариант** — для директоров и их заместителей.

**Второй вариант** — для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей среднего уровня.

**Третий вариант** — для руководителей ранга ведущих специалистов, например старшего инженера, ведущего конструктора и т. д. (низового уровня управления).



Процедура тестирования заключается в следующем. Прочтите вопрос и предлагаемые для него ответы. На листе бумаги запишите номер вопроса и соответствующий Вашему мнению вариант ответа. Ответив на все 14 вопросов Вашего варианта, оцените результаты согласно ключу.

1. Что происходит на предприятии, когда Вы отправляетесь в длительную служебную командировку:
  - а) каждый делает, что хочет;
  - б) через месяц начинает снижаться производительность;
  - в) дела идут нормально, но угроза “сбоя” висит в воздухе.
2. Считаете ли Вы своих заместителей:
  - а) ближайшими сотрудниками, которые вместе с Вами правят этим “кораблем”;
  - б) в профессиональном плане и по-человечески полезными сотрудниками и коллегами;
  - в) тайными соперниками, с которыми надо постоянно бороться.
3. Что Вы ощущаете, принимая срочные задания министерств:
  - а) ожидаете объективных трудностей;
  - б) готовы справиться с любыми трудностями;
  - в) уверены, что нет такой ситуации, из которой не было бы выхода.

\* Приводится по: Ясингер А. Знаете ли Вы себя и свое рабочее место // ЭКО. — 1981. — № 12.

## Раздел 4

4. Что Вы считаете основой Вашей руководящей деятельности:
  - а) оперативное решение возникающих проблем;
  - б) концептуальный подход к управлению;
  - в) координацию плановых заданий и оперативное решение возникающих при их выполнении проблем.
5. С какой целью Вы устраиваете различные совещания:
  - а) чтобы найти альтернативные пути решения проблем предприятия;
  - б) чтобы довести до сведения подчиненных свои взгляды;
  - в) чтобы не нарушать давнюю традицию периодической “накачки” подчиненных.
6. Кому, по Вашему мнению, должно принадлежать право вознаграждения подчиненных:
  - а) каждому руководителю подразделения;
  - б) лишь некоторым нижестоящим руководителям;
  - в) должно быть только Вашей прерогативой.
7. Где расположен Ваш личный секретариат:
  - а) там, где нашлось место;
  - б) рядом с Вашим кабинетом;
  - в) на том же этаже, где и секретариат Ваших заместителей.
8. Какую площадь занимает Ваш секретариат:
  - а) более 25 кв. м;
  - б) менее 15 кв. м;
  - в) около 25 кв. м.
9. Чему Вы отдавали предпочтение, обставляя свой кабинет:
  - а) книгам;
  - б) цветам;
  - в) телевизору.
10. Как долго продолжаются обычно Ваши совещания:
  - а) не более двух часов;
  - б) не более полутора часов;
  - в) не более часа.
11. Хорошо ли Вы знаете руководителей предприятий-поставщиков и предприятий-заказчиков:
  - а) весьма поверхностно;
  - б) хорошо;
  - в) лишь по переписке.
12. От чего, по-Вашему, зависят отношения между Вашим предприятием и заказчиками:
  - а) от инициативной политики сбыта и повышения качества Вашей продукции;
  - б) от требований инструкций, принятых много лет назад;
  - в) от методов планирования.
13. Чего Вы ожидаете от зарубежной командировки:
  - а) получения нужной информации и установления полезных служебных контактов;
  - б) возможности пропагандировать продукцию предприятия;
  - в) информации о другой стране и ее рынке.
14. Считаете ли Вы рекламу продукции Вашего предприятия:
  - а) неизбежным, хотя и дорогостоящим делом;
  - б) тем, на чем нельзя экономить;
  - в) неотъемлемой частью деятельности предприятия.
1. Вы опасаетесь, что Ваше подразделение без Вас:
  - а) не обойдется и дня;
  - б) может спокойно обойтись — все дела будут идти своим чередом;
  - в) может обойтись некоторое время.
2. Ваше сотрудничество и контакты с другими подразделениями предприятия:
  - а) удовлетворительны;
  - б) единичны;
  - в) недостаточны.
3. Считаете ли Вы, что некоторые подразделения и цехи на Вашем предприятии нужно:
  - а) ликвидировать;
  - б) оставить без изменений;
  - в) реорганизовать, приведя количество занятых там работников в соответствие с важностью решаемых задач.
4. Что Вы думаете о руководителях своего предприятия:
  - а) они полностью удовлетворены своей работой;
  - б) работают производительно;
  - в) делают все, что могут.
5. Как Вы относитесь к обеспечению подчиненных полной информацией:
  - а) считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения или цеха;
  - б) способом перекалывания на них своей работы;
  - в) излишним делом.

6. Что Вы делаете, когда нужно материально поощрить подчиненных:
  - а) решаете вопрос самостоятельно;
  - б) консультируетесь с вышестоящим начальством;
  - в) практически не имеете такой возможности.
7. Если Вам удалось получить еще одну комнату, как Вы ее используете:
  - а) для размещения своих сотрудников;
  - б) устройства нового кабинета для себя и своего секретаря;
  - в) благоустройства комфортабельного кабинета лично для себя.
8. Как Вы поставите свой письменный стол:
  - а) чтобы свет падал на него спереди;
  - б) чтобы Вы выглядели как можно внушительнее;
  - в) чтобы свет падал слева.
9. Как Вы относитесь к сигаретному дыму во время совещаний в Вашей комнате:
  - а) запрещаете курить;
  - б) делаете перерыв для курильщиков;
  - в) не видите из-за дыма друг друга.
10. Каково Ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники:
  - а) считаете это второстепенным;
  - б) допускаете, что они вполне могут одалживать приборы друг у друга;
  - в) придаете большое значение этой "мелочи".
11. Каково Ваше мнение о поставщиках:
  - а) безразлично, кто поставщик, были бы поставки в срок;
  - б) Вы готовы помогать поставщикам в совершенствовании продукции;
  - в) Вы изучаете результаты применения этой продукции в Ваших изделиях.
12. Считаете ли Вы, что продукция:
  - а) прекрасно расходуется сама;
  - б) может быть успешно реализована при минимальных усилиях сбытовиков;
  - в) нуждается в рекламе.
13. Каково Ваше отношение к профессиональным семинарам и конференциям:
  - а) Вы видите в них прекрасную возможность завязать новые контакты;
  - б) они помогают узнать новости из Вашей области деятельности;
  - в) считаете их потерей времени.
14. Что, по Вашему мнению, имеет наибольшее значение для укрепления доброго имени Вашего предприятия:
  - а) хорошие служебные и человеческие отношения в коллективе;
  - б) четкая работа отдела пропаганды и рекламы;
  - в) высокое качество продукции.
1. Считаете ли Вы, что Ваша должность и, соответственно, работа для предприятия:
  - а) необходима;
  - б) бесполезна;
  - в) полезна, но не необходима.
2. Как Вы оцениваете служебную квалификацию своих сотрудников:
  - а) как очень высокую;
  - б) как поверхностную;
  - в) как крайне низкую.
3. Считаете ли Вы, что Ваши сотрудники:
  - а) только делают вид, что работают;
  - б) работают так же хорошо, как Вы;
  - в) работают больше Вас.
4. Чего Вы ожидаете от своего непосредственного руководителя:
  - а) что он поможет Вам лучше выполнить работу;
  - б) больше внимания к координации работ в Вашем подразделении;
  - в) что сможете кое-чему научиться у него.
5. Как Вы представляете задачи подразделения, в котором работаете:
  - а) как изучение текущих и перспективных задач Вашей организации;
  - б) как выполнение работ аналогичного характера;
  - в) ваши функции сводятся лишь к выполнению прямых обязанностей, и Вас не волнуют общие задачи подразделения.
6. Когда Вы обычно получаете вознаграждение за сверхурочную работу:
  - а) в ближайшую зарплату;
  - б) в течение двух месяцев;
  - в) еще позднее.
7. Комната, в которой Вы работаете, предназначена для:
  - а) четырех и более человек;
  - б) двух—четырех человек;
  - в) одного—двух человек.

## Раздел 4

- 8.** Как освещается Ваше рабочее место:
- лампами дневного света и светом из окон;
  - только светом из окон;
  - только лампами дневного света.
- 9.** Чем, в основном, порождается шум в Вашем кабинете:
- постоянными разговорами сотрудников;
  - громкими руководящими указаниями начальника;
  - шумом посетителей и звонками телефонов.
- 10.** На сколько человек приходится у Вас один телефонный аппарат:
- на четырех и более;
  - на двух—четырёх;
  - на каждого работника.
- 11.** Что Вы знаете о главных поставщиках Вашего предприятия:
- только название организации;
  - характер производства;
  - даже фамилию директора и имя самой красивой секретарши.
- 12.** Что Вы знаете о судьбе продукции Вашего предприятия:
- она используется другими предприятиями как полуфабрикат;
  - вам известны ее основные параметры и значение для заказчиков;
  - судьба продукции Вас вообще не интересует.
- 13.** Как организовано на Вашем предприятии информационное обслуживание:
- каждый сотрудник должен и может получить для своей работы всю необходимую информацию;
  - Вашему начальнику все равно, где и как Вы ее добываете;
  - руководители Вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.
- 14.** Каково Ваше мнение о рекламе продукции Вашего предприятия:
- Вам безразличны эти вопросы;
  - Вы считаете это ненужным делом;
  - Вы всегда гордо рассказываете, на каком предприятии Вы работаете.

Очки за ответ	Номер вопроса													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	в	а	б	б	а	а	в	в	а	в	б	б	а	в
2	а	б	в	в	б	б	б	а	б	б	в	а	б	б
1	б	в	а	а	в	в	а	б	в	а	а	в	в	а

Против номера вопроса в соответствующем варианте находится тот ответ, который Вы подчеркнули. Перенесите свои ответы в ключ, обведя кружочком выбранные варианты по каждому вопросу. Определите его оценку в очках. Просуммировав очки, Вы узнаете, к какой из четырех категорий относится Ваше предприятие и правильно ли Вы его оценили.

**Менее 20 очков.** Вам нечем похвалиться. Ситуация на Вашем предприятии весьма неблагоприятная. Необходимы существенные перемены, начиная с самой концепции управления производством.

**21—28 очков.** Ваше предприятие постоянно лихорадит. Время работает против Вас. Необходимо ускорить анализ сложившейся ситуации и разработать новую концепцию системы управления и развития предприятия.

**29—37 очков.** Вы работаете на хорошем предприятии. Но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха Вам нужно постоянно совершенствовать методы руководства и деятельность Ваших подчиненных. Почивать в лаврах опасно — это может привести к ухудшению ситуации как в Вашем подразделении, так и в целом на предприятии.

**38 и более очков.** Можете с гордостью говорить, где Вы работаете. Ваше предприятие весьма стабильно, слаженно и хорошо управляется. Но это отнюдь не означает, что нельзя ничего улучшить. Мы советуем Вам время от времени консультироваться у экспертов по вопросам организации производства, чтобы сохранить достигнутый уровень.

Одним из основных инструментов управления на предприятии, способствующих согласованности его различных функций, является определение должностных обязанностей руководителей. При назначении на должность кандидата ставят в известность о том, какие функции он должен выполнять, чего от него ожидают; он становится “соуправляющим” с вышестоящим руководителем, и ему предоставляется определенная самостоятельность в выполнении указанных задач. Определение круга функциональных обязанностей — это закрепление взаимосвязи между работниками и организационной структурой управления. Оно отражает также и экономические реалии: оплачивается работа, а не работник.

Должностную инструкцию нельзя идентифицировать с картой рабочего места, это скорее “договор об интеллектуальном вкладе” работника в деятельность предприятия, а не о способе и приемах выполнения работы.

Представленная ниже схема должностной инструкции, названная ее автором “Договором об участии в управлении”, впервые была применена в компании “Текстроникс”. В настоящее время она используется на многих предприятиях и в компаниях различного профиля\*.



В “Договоре об участии в управлении” функциональные обязанности рассматриваются как вклад работника в решение определенных задач деятельности предприятия, в которых отражается политика дирекции: производство, развитие и исследование, коммерция, финансы, материально-техническое снабжение, материальная часть (имущество), коммуникации, организация труда, администрирование.

Так, *задачами мастера* являются: в производстве — обеспечение выпуска определенного объема продукции требуемого качества в планируемые сроки; в коммерции — мотивация персонала к повышению качества изделий; в финансовой области — управление фондом заработной платы в цехе; в сфере организации труда — распределение рабочих заданий; в сфере материально-технического снабжения — управление незавершенным производством; в области коммуникаций — координация действий совместно с отделами нормирования труда, оперативного управления производством, контроля; в области управления персоналом — инструктаж и руководство; администрирования — сбор и анализ управленческой информации; в области исследований и разработок — изучение информации о технических и технологических новшествах.

\* Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 6 (174).

Функции	Ключевые задачи	Помощь вышестоящего руководства	Объект контроля	Средства и периодичность контроля	Пределы самостоятельности
<b>1. Производство</b>					
В целях обеспечения гарантированно высшего качества проводить исследования и предлагать решения, анализировать различные параметры для соблюдения стандартов качества, информировать обо всех недостатках, которые могут снизить качество продукции	Разработка или совершенствование мероприятий в целях повышения качества и производительности	Оказывается по просьбе руководителя службы качества в случае расхождений в оценках между производственным и коммерческим отделами	При приеме клиентов. При изменении стоимости в случае неудовлетворительного качества	В случае необходимости. Анализ данных	Информировать вышестоящее руководство о любом нарушении производственного процесса со стороны руководителя бригады и руководителя производства
<b>2. Информация</b>					
Исходя из программы производства сообщать всю информацию, необходимую для контроля качества; обеспечивать хранение, обработку и выдачу (распределение) документов, методик и всех средств контроля; хранение образцов, а также содержание лаборатории контроля	Ведение классификатора. Обеспечение сохранности документации	По мере необходимости	Сохранность и доступ к документам и соответствующей материальной части	Выборочный контроль	Сообщать о любом нарушении в сфере хранения документации
<b>3. Администрирование</b>					
Учитывая характер, ритм и объем производства, разрабатывать и использовать техническую документацию и технические требования по каждому виду изделия (карты изделий)	Подготовка справочника по качеству, разработка требований, справочного материала	Информация об опыте других предприятий. Совместная разработка плана справочника по качеству	Подготовка технических требований	Регулярно, совместно с другими специалистами	Выносить на утверждение коммерческим директором и руководителем производства подготовленные технические требования перед их использованием

<b>4. Кадровая служба</b>					
Установить график работы, проводить обучение персонала методам труда, соблюдению инструкций, анализу качества, сотрудничеству	Обеспечение стабильности работы подразделения в случае непродолжительного отсутствия руководителя	Помощь в случае возникновения напряженности или какой-либо проблемы у персонала	Производительность труда и морально-психологический климат в отделе	Путем выборочного опроса	Информировать вышестоящего руководителя о повторяющихся ошибках исполнителя и соблюдении инструкций
<b>5. Организация</b>					
Организовать свою работу в целях соблюдения сроков выполнения ежедневных заданий и выделения времени на анализ результатов проверок и подготовку испытаний по выпуску новых видов продукции или их модификации	Соблюдение сроков, установленных клиентами	Совместный поиск решений в случае перегрузок в работе. Проведение еженедельных совещаний	Соблюдение сроков выполнения работ и личное присутствие сотрудников	При необходимости	Информировать об угрозе невыполнения установленных заданий в срок
<b>6. Финансы</b>					
Исходя из наблюдений и анализа в ходе производства разработать и использовать графическую информацию о качестве продукции (количестве брака, ошибок и т. д.), с тем чтобы создать "справочник внутреннего качества предприятия" и способствовать повышению производительности труда	Определение параметров качества. Оказание помощи в принятии решений	Совместная разработка и совершенствование графической сводной информации (показателей)	Контроль динамики качества	Ежемесячное представление графической информации	Обсуждать каждый новый элемент сводной графической информации перед ее представлением на стенде или распространением
<b>7. Материально-техническое снабжение</b>					
При запуске изделия в производство обеспечить его технологической документацией (картой изделия), а также показателями, необходимыми для контроля производства и качества при соблюдении сроков	Обеспечение соответствия технических средств технической документации. Определение необходимых изменений при переходе на выпуск новых изделий	Совместный поиск решений в случае обнаружения недостатков	Наличие необходимых элементов	В случае рекламации	Подписывать заказы у соответствующего должностного лица

<b>8. Коммуникации</b>					
В соответствии с указаниями вышестоящего руководителя и по согласованию с руководителями бригад обеспечивать информацию о качестве, комментировать содержание технических инструкций, оказывать по просьбе руководителей помощь операторам, контролировать правильность проведения самоконтроля, способствуя тем самым повышению показателей качества производства	Информирование вышестоящих руководителей о любых изменениях, требующих обновления картотеки изделий	Оказание необходимой помощи в случае возникновения каких-либо затруднений в процедуре коммуникаций	Компетентность персонала в вопросах качества	Выборочная проверка путем опроса	Информировать вышестоящего руководителя о повторяющихся случаях нарушения процедур коммуникации
<b>9. Коммерческая деятельность</b>					
В сотрудничестве с руководителями производства и учитывая замечания и возврат изделий клиентами, исследовать случаи неудовлетворительного качества изделий, с тем чтобы определить причины, предложить пути их устранения и совершенствования качества	Сравнение с уровнем качества изделий, выпускаемых конкурирующим предприятием	Информация о передаче данных об опыте конкурирующих предприятий и других документов	Контроль за устранением брака в возвращенных изделиях	Изучение предложений	Информировать о всех случаях отсутствия соответствующих решений
<b>10. Совершенствование системы качества</b>					
Учитывая опыт службы качества и направления его развития, определенные руководителями, разрабатывать предложения по сокращению сроков контроля и повышению его надежности при запуске в производство новых серий изделий, а также по совершенствованию условий труда и повышению уровня его безопасности	Определение параметров качества. Оказание помощи в принятии решений	Информация о планируемом развитии фирмы	Поиск нововведений	Изучение предложений	Предложения передаются в первую очередь руководителю предприятия



Ранжирование функциональных обязанностей в договоре проводится на основе логической взаимосвязи областей управления и значимости выполняемой функции с учетом политики предприятия в целом. Так, первая и основная обязанность должна соответствовать конечной цели функции, последняя — смыкаться с первой, расширяя ее содержание; таким путем можно избежать ранжирования функциональных обязанностей по их убывающей значимости, в результате которого их содержание как бы выхолащивается.

Помимо обязанностей в договоре определяются: ключевые задачи (условия успеха, ориентация исследований, факторы повышения производительности, индивидуальный вклад в проект предприятия); помощь вышестоящего руководителя (предоставление необходимой информации, выделение дополнительных средств, подготовка совместных решений, поддержка в налаживании полезных связей); средства и периодичность проведения контроля (исполнитель должен узнать, какие выполняемые им операции и каким образом будут контролироваться, что дает возможность и ему самому оценить свои результаты; в ходе проверки вышестоящий руководитель также берет на себя ответственность за совершенные исполнителем ошибки); пределы самостоятельности действий (указываются действия, которые он не должен предпринимать без согласования с вышестоящим руководителем).

Разработка договора об участии в управлении необходима при найме кандидата на работу, организации обучения, проведении ежегодных собеседований, оперативном управлении. Кроме того, его использование способствует оптимизации структуры управления как по вертикали (через оценку функций, делегирование полномочий), так и по горизонтали (путем анализа показателей в каждой области управления, взаимодействия всех участков процесса управления).

Поскольку основная цель разработки и применения таких контрактов — вовлечение работника в процесс участия в управлении на всех уровнях, они должны согласовываться в ходе переговоров дирекции с кандидатом или кандидатами на ту или иную должность; только в таком случае каждый работник будет считать себя менеджером, а не механическим исполнителем.

Когда у крупнейших менеджеров ведущих корпораций США спросили, что самое сложное в их работе, 9 из 10 ответили: первая беседа с людьми при приеме на работу. Поэтому подготовке и планированию беседы с поступающими на работу сотрудник кадровой службы и руководитель любого уровня должны уделять серьезное внимание, поскольку от правильного ведения первой беседы во многом зависит успех кадрового подбора.

Правильная подготовка к беседе с поступающим на работу включает несколько взаимосвязанных этапов, или стадий. *Первой стадией* в процессе подготовки к беседе является планирование времени для предстоящей встречи (ознакомление с анкетными данными, время для разговора, время для обдумывания и принятия решения после собеседования). По мнению специалистов, за 1—1,5 часа можно получить необходимую информацию о квалификации и некоторых других качествах претендента и сделать вывод о соответствии его вакантной должности.

*Следующий этап* — определение условий, в которых будет проходить собеседование (в помещении кадровой службы, у руководителя цеха или предприятия и т. д.). При этом следует учесть следующее:

- обеспечение конфиденциальности — это очень важное условие для того, чтобы человек мог говорить свободно и откровенно, особенно в тех случаях, когда обсуждается причина ухода с прежней работы;

- исключение всех факторов, отвлекающих от беседы (телефонных звонков, появления посторонних сотрудников, посетителей и т. п.);

- обеспечение наиболее благоприятной для собеседника обстановки (удобного места, доброжелательности и вежливости в обращении).

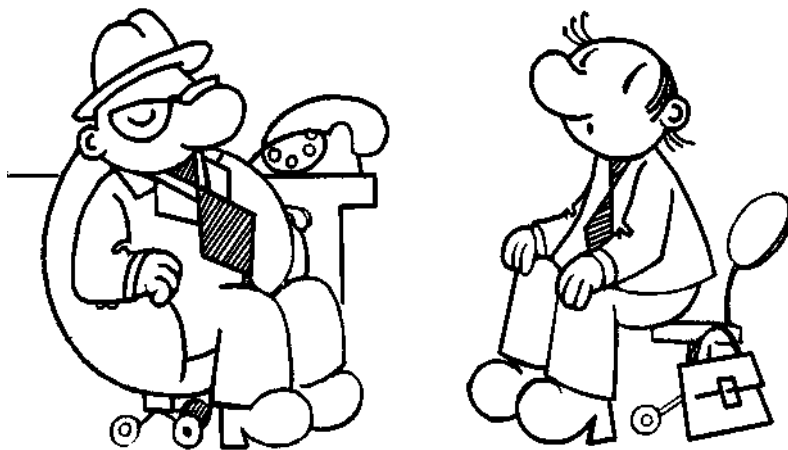
При подготовке к собеседованию необходимо четко сформулировать основные вопросы, связанные с задачами, стоящими перед организацией. Перечень вопросов не должен быть длинным, потому что некоторые ответы кандидата могут повлечь еще ряд непредвиденных вопросов.

При собеседовании некоторые люди нервничают, чувствуют себя скованно. При таком поведении работнику кадровой службы или руководителю трудно объективно оценить возможности и достоинства претендента. Руководитель, готовясь к встрече, должен подумать о том, как установить взаимное доверие при собеседовании. Особый такт нужно проявлять в тех случаях, когда на одну вакантную должность имеется несколько кандидатов, так как при этом обостряется чувство неуверенности в себе. Следует также учесть возможность ошибочного первого впечатления. На основании одного лишь внешнего вида нельзя в полной мере судить о достоинствах и недостатках людей.

Большое значение имеет и информация, полученная о кандидате, а также источник, от которого она исходит (хороший или плохой работник). В обоих случаях руководитель находится под влиянием чужого мнения, вместо того чтобы оценить достоинства и выявить недостатки человека на основании собственных взглядов и принципов. При оценке деловых и личностных качеств претендента на вакантную должность необходимо принимать во внимание культуру его речи и жестов, выражение лица, скорость реакции и др. При этом следует учитывать окружающую обстановку и эмоциональное состояние собеседника.

Ниже предлагается один из вариантов беседы с поступающим на работу, предложенный американским менеджером по человеческим ресурсам Джейм Унклифом.

1. При подготовке к беседе важно быть уверенным, что все люди, причастные к принятию решения, включены в состав собеседников. Следует составить список пунктов и вопросов, которые нужно проработать с кандидатом. После каждого вопроса должно быть оставлено достаточно места для сопутствующих замечок.
2. Форма собеседования должна, естественно, носить откровенный и дружелюбный по отношению к кандидату характер. Его следует пригласить в офис и постараться сделать атмосферу собеседования как можно более комфортной.
3. В предварительной информации сообщите кандидату в позитивной, но честной манере данные о бизнесе компании и ее статусе; опишите также культуру подразделения, где предстоит работать кандидату, придавая особое значение тому, в какой мере это способствует деловым достижениям служащих и морально-психологическому климату в коллективе.
4. Чем более ясно и точно Вы сможете представить работу, тем более вероятно, что Ваш новый служащий будет удовлетворен ею. Если кандидат обнаружит, что работа, на которую он согласился, не соответствует той работе, которую ему описали, ему будет трудно найти побудительные мотивы для ее исполнения. Помните, что Вы, по существу, начинаете управлять будущим служащим с момента начала первой беседы.
5. Не следует задавать “запрещенных” вопросов, все критерии отбора должны быть объективны и связаны с работой. Поэтому вопрос к молодой женщине, например, о ее личной жизни может заставить ее думать, что Вы очень непрофессиональны как интервьюер.
6. Непременнo тщательно опросите кандидата о его личных достижениях на всех предыдущих работах. Поскольку использование кандидатом слова “мы”



может указывать, что он является “командным игроком”, не позволяйте ему прятаться за групповыми усилиями. Попробуйте узнать о его личных достижениях, даже если это потребует большого количества вопросов.

7. Прежде чем закончить беседу, дайте кандидату возможность сформулировать спорные вопросы по его делу. После этого вежливо завершите собеседование, сказав кандидату, чего ему ожидать в дальнейшем, но ни при каких обстоятельствах не делайте заявлений, которые не могут быть точно выполнены [102, 146].

Система методов эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности включает:

- 1) методы подбора и выдвижения кадров;
- 2) способы и стиль принятия и реализации управленческих решений;
- 3) системы материального поощрения;
- 4) способы признания и поддержания соответствующего статуса [47].

*Продвижение работника по службе* зависит от того, насколько хорошо он выполняет круг своих обязанностей и насколько успешно работает как член команды.

Роль менеджера или лидера команды состоит прежде всего в том, чтобы обеспечить ее необходимыми ресурсами для решения поставленной задачи, координировать усилия членов команды. При этом сложность современной техники и технологии делает внутривозможные конфликты практически неизбежными. Поэтому члены команды должны подбираться с таким расчетом, чтобы они были способны устранять эти конфликты, согласовывать свои интересы, а не заострять их, не противопоставлять друг другу. Подобный подход делает весьма важным подбор и выдвижение кадров в рамках командных структур управления [33, 66, 67].

Эффективно управлять подчиненными можно через сотрудничество с ними. При этом важно учитывать индивидуальные особенности сотрудников. Весьма условно можно выделить две пары противоположных *типов работников*\*:

“движитель”, интересующийся только делом, результатом, и “душка”, ориентированный прежде всего на сохранение дружественных отношений;

“аналитик”, для которого главное — процесс мышления, а ведущая потребность — не ошибиться, всегда быть правым, и “экспрессор”, натуре которого свойственны спонтанность и потребность в личном одобрении.

Лидеры и “проталкиватели” идей вербуются в основном из числа “движителей”, но им не хватает умения ладить с людьми, слушать другого. “Душка” лишен напористости, склонен к уступчивости, соглашательству. “Аналитик” нуждается в дополнительных данных, может уходить от решений, а “экспрессору” трудно отстаивать свое мнение, он легко “набрасывается” на других, если не чувствует одобрения. Ясно, что каждый тип подчиненных требует своего подхода. К тому же в зависимости от типологических черт разными людьми не одинаково переживается само чувство подчинения. Исследователи выделяют *три типа подчинения*.

**Первый тип** — человек воспринимает его как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для таких работников характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга. Требования к ним целесообразно облекать в форму просьбы или совета.

**Второй тип** — подчиненный вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений. Исповедуется принцип: “пусть думает начальник”.

\* Дружинин А. Е. Когда коллега становится шефом // ЭКО. — 1991. — № 3.

**Третий тип** — индивидuum осознает необходимость сложившейся ситуации, чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативы. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета\*.

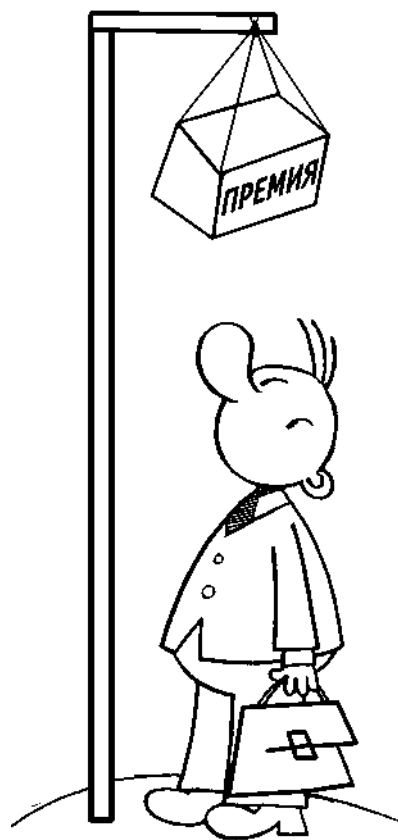
*Система материального стимулирования*, вознаграждение работника за его труд в рамках нового управленческого мышления базируется прежде всего на уровне квалификации. Приобрести же определенный уровень квалификации, позволяющий работнику претендовать на более высокую оплату своего труда, можно, только проработав определенное время на одном предприятии, лучше узнав его проблемы и научившись решать их или предлагать возможные пути решения. Поэтому рабочий со средним образованием, проработавший много лет на предприятии, может получать более высокую заработную плату, чем молодой специалист с высшим образованием, только что принятый на работу. Вместе с тем в условиях современного производства работник с высшим образованием изначально имеет намного больше возможностей для успешного участия в решении производственных проблем, для повышения своей квалификации, для овладения более широким кругом профессий, чем те, кто не получили высшего образования. Например, в Японии уже обсуждается вопрос о введении обязательного высшего образования [11].

Задача лидера в команде состоит в том, чтобы определить, кто какую задачу может решить, какой уровень квалификации работника для этого требуется. При этом в результате ориентации системы материального стимулирования труда на фактическую квалификацию работника отказываются не только от индивидуальной сдельной оплаты труда, но и от повременной. Обе эти системы заменяются в настоящее время оплатой на принципах коллективного подряда с максимально жесткой увязкой оплаты труда каждого работника с результатами деятельности всего предприятия. Иными словами, все работники должны получать фиксированные оклады за свою квалификацию, а взаимосвязь оплаты труда с конечными результатами устанавливается через систему премий, которые выплачиваются по итогам года, полугодия, квартала (в зависимости от специфики отрасли или сферы бизнеса) и составляют до 50% общего дохода работника. При этом размер премий также увязывается с квалификацией работника, поскольку премии должны начисляться в виде определенного процента к его среднемесячной зарплате.

Важной особенностью социальной подсистемы любой организации в новых условиях является устранение всех видов барьеров между работниками. Любой работник любого уровня должен иметь возможность в любое время получить доступ на самый высокий уровень со своими предложениями. Все атрибуты бюрократизма, заимствованные, по сути, от феодального строя, несовместимы с новым управленческим мышлением. Каждый должен иметь возможность управлять и принимать решения, особенно в отношении всего того, что происходит на его рабочем месте, на участке или в сфере компетенции его команды [47, 59].

В заключение предлагается несколько *практических советов* немецких специалистов для начинающего менеджера.

1. Прогнозируй и предупреждай возможный конфликт, вместо того чтобы закрыть на него глаза.
2. Имей в виду, что старая групповая структура достаточно подвижна и возможен иной, новый порядок.
3. Задайся вопросом, не было ли у коллеги надежд занять твой пост.
4. Открыто обсуждай конфликт, спрашивая каждого сотрудника о его желаниях, представлениях, целях.



\* Гительмахер Р. Б. История одного конфликта // ЭКО. — 1988. — № 2.

5. Определи свои цели и возможности, уясни, что конфликт может стать ступенькой к дальнейшему развитию.
6. Поощряй опытных членов коллектива и при необходимости добивайся поддержки, направляй персонал на цели организации и выступай при этом в качестве посредника.
7. Постарайся подготовить себя к новой роли, участвуя в тренинговых группах и посещая семинары руководящих работников. А совместные занятия с будущими подчиненными (управленческое консультирование или тренинг по созданию “команды”) помогут подготовиться к новым ролям.
8. В случае состоявшегося назначения повторяй подобные встречи, так как вновь приобретенная роль — не статический акт, а динамически развивающийся процесс.
9. Направляй коллег за советом к консультантам, опыту которых ты доверяешь.

Процесс создания организации включает в себя несколько взаимосвязанных этапов, основными из которых являются следующие.

**1.** Изучение существующих теорий менеджмента и концепций организации, опыта деятельности лучших компаний, разработка основных положений “философии” развития собственного предприятия, выработка его стратегии и тактики на текущий период и на перспективу.

**2.** Разработка фирменной кадровой политики, создание оптимальной структуры организации и штатов управления, определение необходимой численности работников, разработка профессионально-квалификационных моделей управляющих и должностных инструкций.

**3.** Оценка и отбор персонала управления на основе “наложения” идеальной профессионально-квалификационной модели руководителя и реального портрета личностно-деловых качеств претендента. Разработка коррекционной модели специальной подготовки менеджеров с целью сведения к минимуму обнаруженных несоответствий между идеальной и реальной моделями руководителя.

**4.** Расстановка руководящих кадров в структуре управления в соответствии с уровнями их специальных способностей и с учетом факторов совместимости — срабатываемости между начальниками и подчиненными, с одной стороны, и руководителями-коллегами — с другой. Формирование эффективной управленческой команды на основе использования гибкой системы мотивации и удовлетворения разных групп потребностей.

**5.** Эффективным средством развития всей системы управления является постоянная смена одного из трех основных ее компонентов: задач организации, руководящего состава, персонала.

Застой в организации часто возникает вследствие того, что задачи и технологии остаются неизменными слишком длительный срок, периодически же изменяемые задачи и технологии стимулируют активность руководства и состава работников. Другой важной причиной застоя может быть длительная несменяемость руководства, порождающая инертность аппарата управления. Застою в развитии как отдельной личности, так и всей организации способствует также неизменность состава производственных подразделений. Поэтому оптимальная, сознательно регулируемая смена задач, руководства и персонала является необходимым условием постоянного развития организации. Одним из инструментов такого развития является систематическое использование механизмов “кадровой прополки”, в результате которой организация систематически “очищается” от худших работников и пополняется лучшими.

Обобщенная модель создания организации показана на рис. 8.

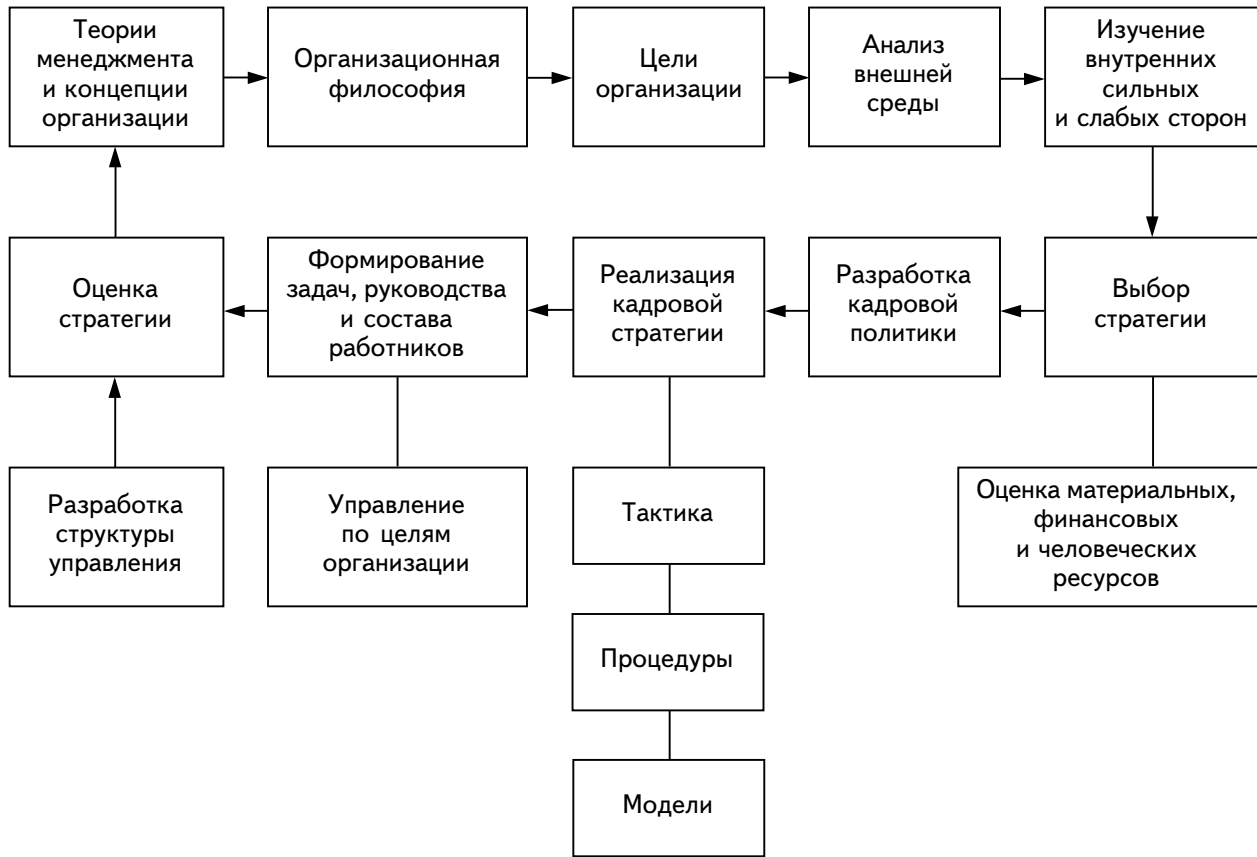


Рис. 8. Модель создания организации

При создании организации определением задач, формированием руководящего состава и персонала управленческая работа, естественно, не завершается. В дальнейшем она направлена на развитие организации, совершенствование стилей и методов управления, создание оптимального морально-психологического климата, укрепление дисциплины, формирование устойчивых производственных коллективов, способных эффективно решать задачи современного производства. Эти и другие проблемы мы и рассмотрим в следующей части настоящего пособия.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

# КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ







# Раздел 5 ФОРМЫ И МЕТОДЫ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

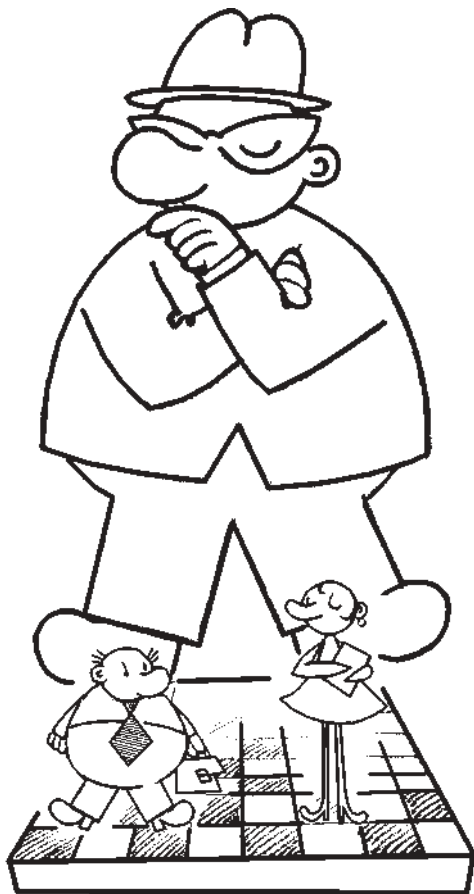
Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей.

*Э. Атос*

Людам нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею.

*А. Морута*

Пятый раздел книги посвящен исследованию основных форм и методов использования персонала в формировании и развитии устойчивых трудовых коллективов. Рассматриваются вопросы ротации и текучести кадров, социально-психологического климата организаций, состояния производственной дисциплины.



**З**арубежные и отечественные специалисты различают несколько **подходов** к рациональному использованию человеческих ресурсов, которые в современных условиях развития экономики становятся решающим фактором материального и духовного производства. Суть их сводится к поиску **оптимальной системы мотивации работников** через формирование: а) моделей гибкого управления балансом и численностью персонала; б) устойчивых производственных коллективов. Эти два основных и взаимодополняющих направления в организации рационального использования человеческих ресурсов включают в себя различные формы и методы. Так, **формирование моделей гибкого управления** предполагает различные варианты гибкости.

**Внешняя гибкость** предусматривает обеспечение баланса численности персонала предприятия в зависимости от потребностей производства на основе использования краткосрочных трудовых договоров и коллективных увольнений. Масштабы этой формы гибкости зависят от норм трудового права, наличия ограничений при заключении трудовых договоров, процедур увольнения и ротации кадров.

**Внутренняя гибкость** достигается путем разработки и применения нестандартных графиков работы: неполного рабочего времени, установления длительных перерывов,

использования таких перерывов для ремонтных операций или обучения, сверхурочных работ.

**Функциональная гибкость** предусматривает в соответствии с производственной необходимостью, вызванной, например, переходом предприятия на выпуск новых изделий или оказание новых видов услуг, выполнение работниками достаточно большого количества смежных операций и функций, что позволяет обеспечить их взаимозаменяемость в период “пиковых” нагрузок, отпусков, болезней и т. п., уменьшает негативный аспект монотонности, способствует повышению интереса к работе.

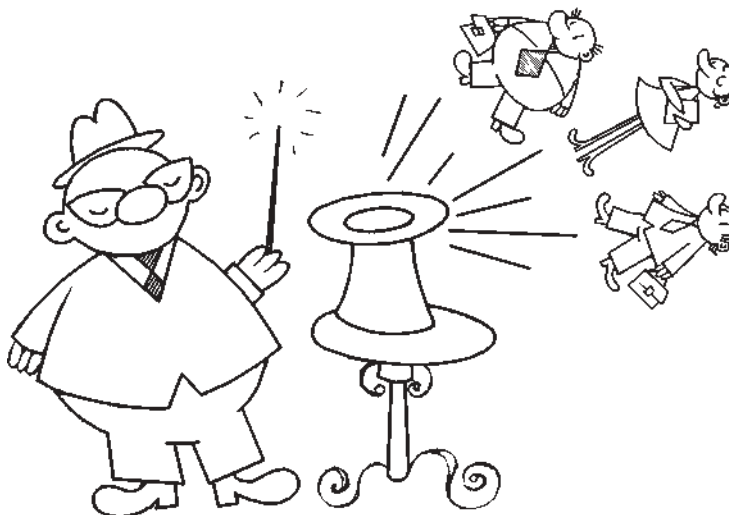
Следствием функциональной гибкости является повышение производительности труда и, соответственно, заработной платы.

**Гибкая оплата труда**, при которой размеры заработка варьируются администрацией с учетом таких факторов, как объем производства, себестоимость продукции, уровень цен, уровень безработицы и др. [13].

В результате технологических, экономических и социальных изменений повсеместно изменилось и усложнилось *управление человеческими ресурсами*. Стало очевидным, что сам руководитель не может обладать всеми необходимыми качествами, ему нужно опираться на знания и опыт коллег и сотрудников, стимулируя их активное **участие в управлении** производством.

Квалифицированным и образованным сотрудникам необходимо предоставлять самостоятельность в тех областях, где они наиболее полно проявляют свои знания и опыт; при этом практиковать совместные обсуждения проблем для поиска и выработки нужного варианта решения. Для эффективной работы сотрудников со стороны руководителя необходимы следующие *меры*:

- своевременное и регулярное информирование работников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или касается их лично;
- содействие повышению профессионального уровня и квалификации сотрудников, обеспечение их соответствующими рекомендациями и поддержка их готовности к непрерывному образованию;
- предоставление подчиненным необходимых полномочий и ответственности за свои действия, что способствует использованию их способностей наилучшим образом и освобождает время руководителя для решения общих задач управления;
- контроль результатов выполнения порученных заданий, что помогает своевременно выявлять ошибки и избегать их впоследствии. Для этого контроль необходимо осуществлять конструктивно, давая указания по мере необходимости, приучить сотрудников заблаговременно информировать о возникающих проблемах, избегать мелочной опеки подчиненных;
- объективная оценка сотрудников и результатов их работы, что является основой для правильного использования их возможностей, делегирования полномочий, оказания необходимой помощи и повышения в должности;
- создание и поддержка личного авторитета руководителя, который даже при коллегиальном руководстве несет наибольшую ответственность. Высокий личный авторитет необходим руководителю для того, чтобы оптимизировать и привести в максимально возможное соответствие задачи, руководство и персонал организации, т. е. интересы предприятия и интересы сотрудников [13].



**Основными задачами формирования устойчивых производственных коллективов** являются предупреждение излишней текучести персонала, оптимизация внутрифирменной мобильности (ротации) кадров, укрепление производственной и исполнительской дисциплины, создание здорового социально-психологического климата в коллективе. В настоящем разделе основное внимание уделяется рассмотрению этих задач.

Однако в первую очередь необходимо ознакомиться с общей **информацией о деятельности и развитии групп**, подготовленной зарубежными специалистами в области управления\*.

**Группа** — это единое целое, организм, от структуры которого зависит поведение каждого из его членов [34, 53, 112, 127]. Эффективная работа группы определяется качеством и объемом взаимодействия, взаимоотношений членов группы и службы информации. На работу группы особенно влияют следующие **факторы**:

- достаточно четкая, единая для всех цель, которая объединяет людей в решении поставленных задач;
- мотивация членов группы, их взаимоотношения;
- структура власти в группе: вопросы влияния и авторитета членов группы и подгрупп;
- достаточно выраженная групповая принадлежность;
- ясность коммуникации и строгая ответственность за результаты;
- свобода деятельности как условие успешной работы группы [127].

Организационная атмосфера и способ управления должны оказывать поддержку приоритетности групп, а руководители должны воспринимать своих подчиненных как группу и поддерживать общение с ними как с группой.

Возникающие и формируемые в условиях профессиональной деятельности группы с различными наименованиями проходят примерно одни и те же стадии своего развития. При этом чем более развита группа, тем эффективнее ее деятельность. По этой причине руководителю необходимо хорошо знать стадии развития группы и делать все возможное, чтобы не остановить этот процесс в самом начале.

1. *Формирование новой группы* — индивиды ищут свои роли и “примеряют” различную тактику взаимоотношений среди незнакомых им людей.
2. *Приобретение навыков* — выяснение форм деятельности и появление первых конкретных проблем. Решения на этой стадии принимаются группой преимущественно на основе голосования, а конечный результат определяется усредненным мнением. Естественно, такой способ действия зачастую приводит к тому, что весьма противоречивые цели группы и предложения о способе действий не выявляются, а существуют подспудно, отрицательно влияя на каждого из членов группы.
3. *Упрочение групповой работы* — участники начинают действовать как группа. Роли отдельных личностей на этой стадии уже распределены, и каждый знает свое место. Активные и пассивные члены четко отделяются друг от друга, но тех и других принимают, “поскольку мы должны действовать вместе”. Часто внутри себя группа довольно открыта, но открытость внешнему миру наблюдается не часто.
4. *Разделение на клики* — “критиканы” находят друг друга и поддержку от других членов группы. Обычно в таких случаях желание сотрудничать резко падает. Основная часть энергии расходуется на критику других клик или происходит устранение от деятельности. Между кликами легко рождается конкуренция и борьба за власть. Разделению на клики можно воспрепятствовать или ослабить влияние возникших клик, коллективно обсуждая проблемы и совместно стремясь найти их причины.
5. *Достижение внутренней гармонии* — “счастливая семья любой ценой”. Этой стадии присуще подчеркивание всеобщего согласия. Члены группы стремятся к выравниванию различий в активности и признают ценность каждого члена группы с точки зрения единого целого. Атмосфера в группе довольно теплая и безопасная, и ее члены гордятся, что входят в эту группу. На этой стадии проблемой может стать самодовольность, а стремление к стабильности осложняет приток новых членов.

#### Стадии развития группы

\* См.: *Управление по результатам*: Пер. с англ. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993.

6. *Дробление* — критическая стадия, на которой рушится притворное равновесие. Кризис обычно вызывается каким-либо внешним фактором. Члены группы начинают замечать, что одного дружелюбия уже недостаточно, а нужно выражать и другие чувства. Теперь приходится принимать в группу посторонних и открываться для контактов с внешним миром. Если распад группы становится окончательным, нужно снова начинать все сначала. Восстановление же группы происходит так, что ее члены во взаимодействии стремятся различными способами “визуализировать” групповые ситуации: что препятствовало и что способствовало совместной де-

ятельности. На этой стадии группе существенно может помочь посторонний консультант.

7. *Вершина совершенствования группы* — гибкая и эффективная группа, работа которой основывается не только на делах, но и на чувствах. Такая группа открыта как внутрь, так и наружу. Сотрудничество и коммуникации осуществляются гибко и прежде всего целенаправленно. Деятельность во многом опирается на личные вклады каждого, которые в сумме дают конечный результат. Задания выполняются инициативно и с общей ответственностью [128, 132, 136].

## Глава **18** *Текучесть кадров и ее предупреждение*

Высокая текучесть кадров ослабляет предприятие, а наем нового персонала и его обучение стоят дорого [116]. Для устранения этих трудностей предприятия принимают различные меры для того, чтобы их работники сохраняли им “пожизненную” верность.

Уход работника по собственному желанию на крупных предприятиях не рассматривается как предательство, однако руководство стремится сокращать количество увольнений, поскольку высокая текучесть кадров — показатель неблагополучия в организации. Общеизвестно, что чаще увольняются молодые люди (25—35 лет). На многих крупных предприятиях созданы специальные подразделения для работы с молодыми кадрами и предупреждения текучести кадров среди молодежи.

Для предупреждения увольнений необходимо прежде всего знать их **причины**, даже если это не всегда приятно для руководства. Различают увольнения, которых можно избежать, увольнения неизбежные (в частности, по личным или семейным обстоятельствам), а также желательные увольнения, касающиеся сотрудников, которые не вполне подходят данному предприятию [116].

### **Изучение текучести кадров путем анкетирования**

С качественной стороны процесс текучести кадров характеризуется **факторами, причинами и мотивами**.

**Факторы, причины и мотивы текучести кадров**

Выявлять причины и факторы текучести кадров необходимо для разработки конкретных мероприятий по ее снижению, мотивы же являются исходным материалом для установления ее причин. **Причинами текучести кадров** называют наиболее распространенные в данной организации (на предприятии) причины увольнений работников. По происхождению их можно условно разделить на *три большие группы*, связанные:

- с семейно-бытовыми обстоятельствами;
- с неудовлетворенностью работников;
- с нарушением трудовой дисциплины.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью работников, обычно связаны с **факторами текучести кадров**, под которыми понимаются условия труда и быта (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношений в коллективе, система профессионального продвижения, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т. д.). Факторы текучести кадров можно сгруппировать по степени возможного целенаправленного воздействия на них: управляемые, частично управляемые, неуправляемые. К *первой группе* относятся материальные факторы производства и быта работников (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами), ко *второй* — субъективные факторы производства (удовлетворенность работников различными сторонами производственной деятельности), а к *третьей группе* — природно-климатические и демографические процессы. Эти факторы выявляются при анализе процессов текучести кадров в подразделениях.

**Мотивы увольнения** являются отражением причин увольнения в сознании работников. Мотив устанавливается со слов увольняемого; при этом необходимо стремиться выявить истинный мотив, так как работник может скрыть его или неправильно сформулировать, и отличать мотив от причины увольнения. Например, одному мотиву — неудовлетворенность размером заработной платы — может соответствовать множество причин: потери рабочего времени из-за отсутствия или плохого состояния инструментов, оборудования, из-за недостаточного обеспечения материалами, деталями; неправильная тарификация работ; отсутствие или небольшой размер премий и т. д. **Мотивы текучести кадров** можно распределить на несколько *групп*: профессионально-квалификационные, организация и условия труда, личностные, уровень удовлетворения материальными благами, отношения в коллективе, прочие.

Основными причинами и мотивами текучести кадров являются:

- низкая заработная плата отдельных групп работников в связи с неудовлетворительной организацией труда и производства;
- отсутствие ритмичности производства, систематическая работа в сверхурочные часы и выходные дни;
- несоответствие выполняемых работ уровню квалификации и основной профессии, неопределенность перспектив профессионального продвижения;
- тяжелые и вредные условия труда, грязная работа на отдельных участках производства;
- плохие взаимоотношения в производственном коллективе, с администрацией;
- неудовлетворенность профессией.

### Выявление причин и мотивов текучести кадров

Выявление мотивов, факторов и установление причин текучести кадров проводится с помощью специальной процедуры, выполняемой службой изучения общественного мнения или кадровой службой организации (предприятия). В эту процедуру входят изучение анкетных данных, беседы с самим увольняющимся, а также с его коллегами, начальниками, результаты которых заносятся в специальный журнал по учету увольнений.

Для изучения основных мотивов текучести кадров на предприятии и прогнозирования ее дальнейшей тенденции необходимо постоянно иметь “обратную связь”, т. е. знать о потребностях, стремлениях и желаниях работников. С этой целью целесообразно внедрять в деятельность отдела кадров систему регулярного опроса (анкетирования) увольняющихся с предприятия или переходящих в структуре предприятия на другую работу, принимаемых на предприятие со стороны, а также постоянных работников предприятия.



## Раздел 5

Далее представлена анкета\*, предназначенная для выяснения мотивов текучести кадров. Она обрабатывается как машинным, так и ручным способом. Заполняя анкету, в графе «Шифр ответа» обследуемый подчеркивает выбранный вариант ответа или дописывает нужную информацию.

Тест 53

### АНКЕТА по выяснению мотивов текучести кадров (заполняется лицами, поступающими на данное предприятие)

Номер макета \_\_\_\_\_  
 Номер анкеты \_\_\_\_\_  
 Предприятие \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_  
 Дата заполнения \_\_\_\_\_

№ п/п	Вопрос	Шифр ответа
<b>А. Общие сведения об обследуемом</b>		
1	Пол: мужской женский	1 2
2	Возраст (исполнившихся лет) _____	
3	Сколько лет проживаете в городе? _____	
4	Каково Ваше семейное положение: одинокий женат (замужем)	1 2
5	Каков средний денежный доход на одного человека в Вашей семье? _____	
6	Где Вы проживаете: в собственном доме в отдельной квартире в комнате коммунальной квартиры в кооперативной квартире в общежитии снимаю жилплощадь у граждан	1 2 3 4 5 6
7	Сколько кв. м жилой площади приходится на одного человека Вашей семьи? _____	
8	Каково Ваше школьное образование (классов)? _____	
9	Есть ли у Вас специальное образование: нет индивидуально-бригадное обучение (ученичество) профессионально-техническое училище средняя школа с производственным обучением спецкурсы и школы на предприятии техникум вуз, втуз (законченное, незаконченное)	1 2 3 4 5 6 7

\* Приводится по: *Вершинина Т. Н.* Взаимосвязь текучести кадров и производственной адаптации рабочих. — Новосибирск, 1986.

10	Где Вы сейчас учитесь: спецкурсы дистанционная форма обучения вечернее ПТУ техникум курсы при вузе вуз другие места учебы не учитесь	1 2 3 4 5 6 7 8
11	Укажите количество предприятий, на которых Вы работали в течение трудовой жизни (включая данное предприятие) _____	
12	Сколько мест работы Вы сменили по собственному желанию? _____	
13	Укажите, как Вы устроились на работу на данное предприятие: по оргнабору по направлению после окончания учебы в порядке перевода с другого предприятия по направлению бюро трудоустройства по индивидуальному найму	1 2 3 4 5
14	Где Вы работали до поступления на данное предприятие (при перерыве не более одного года): наименование _____ отрасль _____ где расположено _____ (село, город, область)	
	или Вы поступаете на работу: после окончания учебы после демобилизации из армии после сокращения пенсионер другие ситуации	1 2 3 4 5
15	Если Вы пенсионер, демобилизованы или уволены по сокращению численности персонала, то в какой отрасли прежде работали? _____	
16	Ваш стаж работы: общий (исключите годы учебы и службы в армии, а также перерывы в работе) _____ лет в данной отрасли _____ лет по последней профессии _____ лет _____ месяцев по последнему разряду _____ лет _____ месяцев на предприятии, с которого пришли (если Вы поступали на данное предприятие не один раз, то укажите стаж работы только со времени последнего поступления) _____ лет _____ месяцев	
17	Если Вы проработали на предприятии, с которого пришли, не более года, то сообщите, предполагали ли Вы заранее, что будете работать там недолго, пока не найдете более подходящее для Вас место работы: предполагал не предполагал	1 2

Раздел 5

	не думал об этом	3
	работал больше года	4
18	Можно ли сказать, что Вы привыкли к предприятию, с которого ушли, к рабочему месту:	
	привык	1
	не совсем	2
	не привык	3
	не знаю	4
19	Если не привыкли, то повлияло ли это на Ваше решение о смене рабочего места, предприятия:	
	очень повлияло	1
	повлияло незначительно	2
	совсем не повлияло	3
	не знаю	4
20	Трудно ли Вам было привыкнуть к предприятию, откуда уволились:	
	трудно	1
	не очень трудно	2
	легко	3
	не знаю	4
21	Если было трудно привыкнуть, то в чем заключались наибольшие трудности? _____ _____ _____	
22	При каких условиях Вы остались бы на предприятии, с которого ушли? _____ _____	
23	Как задолго до увольнения у Вас возникло желание сменить место работы? _____ _____ _____	
<b>Б. Предыдущая трудовая деятельность</b>		
24	Если Вы ушли с предыдущего места работы по собственному желанию, подчеркните главный мотив ухода одной чертой, а сопутствующие — двумя.	
	Несоответствие работы специальности или квалификации	1
	Неудовлетворенность профессией	2
	Отсутствие перспектив для повышения квалификации (разряда)	3
	Нарушение ритмичности в работе (штурмовщина), частые простои оборудования и потери рабочего времени	4
	Трехсменный режим работы, продолжительные периоды работы в ночную и вечернюю смены, частые сверхурочные работы	5
	Физически тяжелая работа из-за низкого уровня ее механизации	6
	Физически тяжелая работа даже при высоком уровне ее механизации	7
	Грязная работа	8
	Вредные условия труда	9
	Отсутствие условий для приведения себя в порядок	10
	Состояние здоровья	11
	Не нравятся условия жизни в этом городе	12



	Желание жить вместе с родными	13
	Женитьба, замужество, рождение ребенка	14
	Отсутствие условий для дальнейшего продолжения образования	15
	Поступление на учебу	16
	Неудовлетворенность размером заработной платы по причине:	
	а) низких тарифных ставок	17
	б) напряженных норм	18
	в) плохой организации производства и труда	19
	г) несоответствия разряда работ квалификации	20
	д) несоответствие зарплаты условиям труда	21
	е) другие работники той же профессии и квалификации получают больше	22
	ж) заработок слишком низок для содержания семьи	23
	з) другие причины, не позволяющие достичь желаемого заработка	24
	_____	
	_____	
	Недостаток или отсутствие жилой площади	25
	Отдаленность места работы от жилья	26
	Отсутствие яслей, детсадов или мест в них	27
	Неудовлетворительные отношения с работниками из администрации	28
	Не нравится коллектив	29
	Сокращение численности персонала	30
	Уволился не по собственному желанию	0
25	Сколько времени Вы не работали после увольнения с последнего места работы (для впервые поступающих — со времени окончания учебного заведения и до поступления на данное предприятие) _____ лет, _____ месяцев, _____ дней	
26	По какой причине Вы не работали:	
	не было возможности устроиться на работу	1
	не было работы по специальности	2
	из-за низкой заработной платы	3
	из-за болезни	4
	в связи с переездом на другое место жительства	5
	вследствие замужества, женитьбы, рождения ребенка и других семейных мотивов	6
	из-за отсутствия яслей, детсадов и мест в них	7
	из-за отсутствия жилой площади или прописки	8
	вследствие материальной обеспеченности	9
	из-за отсутствия гражданства	10
	другие причины _____	11
	_____	
27	Знали ли Вы, где будете работать, когда увольнялись с прежнего места работы:	
	знал	1
	не знал	2
28	Из каких источников Вы получили предварительную информацию о данном предприятии и рабочем месте:	
	из газет	1

Раздел 5

	из объявлений	2	
	от друзей, знакомых, родственников; работали ли они сами на данном предприятии:		
	а) работали	3	
	б) нет	4	
	в бюро трудоустройства	5	
	в отделе кадров предприятия	6	
	на встречах с представителями предприятия	7	
29	Каковы Ваши ожидания при поступлении на новое место работы:		
	работать по специальности или по интересной профессии	1	
	иметь возможность повысить квалификацию	2	
	иметь возможность продолжать образование	3	
	иметь хорошую зарплату	4	
	работать в одну смену	5	
	улучшить условия труда	6	
	работать в дружном коллективе	7	
	получить или улучшить жилье	8	
	устроить ребенка в детское учреждение	9	
	работать ближе к дому	10	
	другие ожидания	11	
	_____	12	
	_____		
	затрудняюсь ответить	13	
	_____	0	
30	В какой помощи Вы нуждаетесь в первые месяцы работы на данном предприятии?		
	_____		
	_____		
<b>В. Профессионально-квалификационная характеристика и условия труда (сравнительные данные)</b>		На предыдущем предприятии	На данном предприятии
31	Кем Вы работали и кем поступаете:		
	рабочий	1	1
	ученик	2	2
	ИТР	3	3
	служащий	4	4
	МОП	5	5
	непроизводственная группа	6	6
32	Специальность, профессия _____		
33	Квалификация (тарифный разряд) _____		
34	Разряд большинства выполняемых Вами работ _____		

35	Степень механизации труда:		
	ручной труд	1	1
	ручная работа при механизмах	2	2
	механизированный труд	3	3
	автоматизированный труд	4	4
	ручной труд по наладке и ремонту машин и механизмов	5	5
36	Условия труда:		
	нормальные	1	1
	тяжелые и особо тяжелые	2	2
	вредные и особо вредные	3	3
	горячие и особо горячие	4	4
	на открытой площадке	5	5
	подземный труд	6	6
37	Имеете ли Вы доплаты и льготы за тяжелые, вредные и горячие условия труда:		
	да	1	1
	нет	2	2
	не знаю	3	3
38	Среднемесячная заработная плата исходя из полностью отработанных последних двух-трех месяцев _____ грн.		
39	Сменность Вашей работы:		
	одна смена	1	1
	две смены	2	2
	три смены	3	3
	четыре смены	4	4
40	Сколько времени Вы тратите на дорогу, чтобы попасть на работу _____ ч _____ мин		
41	Если Вы сменили профессию или специальность, то напишите, почему _____ _____		
42	Какую профессию Вы считаете наиболее привлекательной, идеальной для себя? _____ _____		
43	Чем привлекательна для Вас эта профессия? _____ _____		
44	Что необходимо сделать для того, чтобы Вы работали по этой профессии? _____ _____		
45	По возможности укажите фамилию, имя, отчество _____ _____ _____		

## Ротация кадров

Внедрение в производство новой техники и технологии, перестройка структуры рабочих мест, изменение стилей и методов руководства требуют оперативного и гибкого перераспределения кадров [28, 45, 104, 144]. Предоставляемая работникам возможность профессионального и квалификационного роста, перемены рода деятельности, перехода с одного участка производства на другой способствует реализации запросов работников, улучшению межличностных отношений в коллективе, что, в конечном итоге, ведет к сокращению количества увольнений и нарушений производственной дисциплины, созданию в организации здорового социально-психологического климата.

Как показывают исследования, каждый десятый работник мотивирует свое увольнение с предприятия отсутствием перспектив профессионально-квалификационного роста. Между тем из каждых трех работников два трудятся не по той специальности, с которой началась их трудовая жизнь, при этом примерно одна треть из них меняют свою профессию в рамках предприятия. Расчеты показывают, что в среднем работник меняет профессию раз в 8—10 лет, или примерно три-четыре раза за время своей трудовой деятельности. Поэтому одним из главных направлений в работе по формированию стабильных и высокодисциплинированных производственных коллективов является разработка и осуществление мероприятий по созданию и совершенствованию системы управления внутрифирменной мобильностью кадров (планирование трудового пути работника, организация его профессионально-квалификационного роста, осуществление периодических целенаправленных перемещений и др.) [79, 144].

Ротация кадров представляет собой, как правило, плановый процесс перемещения работников в структуре предприятия как в рамках одной профессии (должности), так и в группе смежных профессий (должностей). Различают ротацию горизонтальную и вертикальную.

### Основные виды ротации кадров

*Горизонтальное* перемещение работника (собственно ротация) предполагает перевод рабочего или служащего с одного участка производства на другой без изменения квалификационного разряда или должности, но, как правило, с увеличением заработной платы. *Вертикальный* профессионально-квалификационный рост предусматривает поэтапное продвижение работника по служебной лестнице с соответствующими изменениями должностей (разрядов) и заработной платы. И вертикальная, и горизонтальная ротация, как правило, сопровождается различными формами специальной подготовки и переподготовки кадров.

Например, плановое продвижение рабочих на места более квалифицированного и творческого труда может быть представлено в следующей последовательности:

- замещение вакантных мест рабочих высококвалифицированного труда (V и VI разрядов), перешедших на должности бригадиров, специалистов и служащих, осуществляется из рабочих квалифицированного труда (III и IV разрядов);
- вакантные места, освобождающиеся в связи с продвижением рабочих квалифицированного труда или появляющиеся в связи с расширением производства, замещаются рабочими начальной квалификации (I и II разрядов);
- появившиеся вакантные рабочие места, требующие начальной квалификации, заполняются учениками и рабочими, принимаемыми на предприятие со стороны.

Профессиональному продвижению рабочих могут способствовать освоение новой профессии в области квалифицированного и высококвалифицированного труда, обучение на курсах переподготовки или повышения квалификации, повышение профессионального мастерства за счет овладения смежными специальностями, повышение образовательно-квалификационного уровня без отрыва от производства в вечерних профтехучилищах, университетах и колледжах [80, 144].

## Формирование лидеров

Потребности и интересы сотрудников изменяются с переходом их с одной ступени карьеры на другую; одновременно изменяются и квалификационные требования к ним [13]. Многие компании имеют дифференцированные системы управления ротацией руководящих работников на начальных, промежуточных и финальных **стадиях управленческого роста**.

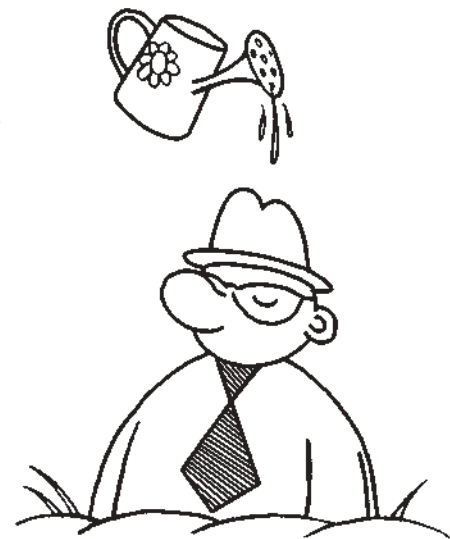
**Стадия молодого специалиста.** Молодые люди после окончания колледжей или университетов обладают базовыми знаниями, способностью к усвоению новой информации, большой потенциальной энергией и амбициями. Линейные руководители и специалисты по управлению персоналом должны способствовать превращению этих задатков в полезные для фирмы качества. Поэтому следует тщательно подходить к назначению молодого специалиста на первую должность, где он будет ощущать поддержку более опытных сотрудников и одновременно чувствовать необходимость принятия самостоятельных и ответственных решений.

**Начальные ступени карьеры.** После приобретения начальных навыков в выполнении профессиональных заданий молодому специалисту нужно накапливать опыт взаимодействия в группах и периодически принимать участие в оценке деятельности и обсуждении целей и задач подразделений и отдельных исполнителей. На этой стадии ему должны быть предоставлены широкие возможности для индивидуального выбора направлений повышения квалификации. Большое значение имеют также квалифицированные советы наставников о наиболее интересных вариантах развития карьеры.

**Начало управленческой деятельности.** С получением необходимых знаний и навыков для решения проблем и взаимодействия с сотрудниками специалисту необходимо предоставить возможность на практике оценить свои управленческие способности. По мере накопления управленческого опыта следует переходить к более тонким методам оценки навыков, которые необходимо развивать для занятия руководящих должностей в конкретных сферах деятельности. Программы подготовки внутри фирм могут быть дополнены внешними формами обучения менеджеров. Большое значение на этой стадии имеют горизонтальные перемещения, которые позволяют сформировать “объемное” восприятие общекорпоративной деятельности.

**Ранняя идентификация потенциальных лидеров.** Многие фирмы приглашают на высокие управленческие должности специалистов из других фирм. Но более эффективна практика выдвижения своих сотрудников, которая способствует повышению мотивации и формированию атмосферы продуктивной конкуренции внутри фирмы. Ранняя идентификация потенциальных лидеров позволяет дать будущим менеджерам всестороннюю подготовку к моменту выдвижения их на руководящие должности. Специалисты по управлению персоналом должны внимательно следить за всеми формами подготовки и служебными перемещениями потенциальных лидеров.

**Высшие уровни управления.** После достижения менеджерами значительных постов в штаб-квартирах самостоятельных отделений или корпораций существует опасность сосредоточения их усилий на узких, частных задачах. На этом уровне необходима специальная подготовка для формирования у менеджеров стратегического видения, чувства ответственности за положение дел во всей компании, а не только в отдельных ее подразделениях. Наиболее распространенный способ быстрой увязки интересов руководителей высшего уровня с интересами фирмы — предоставление им определенной доли акций, что ставит получаемые менеджерами доходы в прямую зависимость от эффективности работы компаний. Большое значение также имеет регулярное проведение опросов сотрудников и предоставление высшему руководству развернутой информации о положении дел. Без эффективной обратной связи у менеджеров высшего уровня нередко создается впечатление, что их взгляды и оценки разделяют на всех уровнях управления [13].



## Проведение собеседований с персоналом

Собеседование как метод изучения работников необходимо не только при приеме на работу, но и в процессе повседневной совместной деятельности, что также способствует предупреждению текучести кадров. Например, для проведения собеседований с подчиненными руководителю следует составлять график, в соответствии с которым он готовится к встрече с каждым из них. Собеседование дает положительные результаты только в том случае, если подчиненные знают свои должностные обязанности. Поэтому его можно рассматривать и как средство повышения квалификации. Для этого руководитель должен знать перспективы дальнейшего продвижения каждого работника и четко представлять себе, какую помощь в повышении квалификации он может оказать своим сотрудникам. Многие руководители чувствуют дискомфорт при проведении собеседований. Этого можно избежать, если собеседование является логическим продолжением регулярных контактов между руководителем и подчиненным. Иными словами, речь идет о практике руководства и управления с высокой степенью участия самих работников. В большинстве случаев такая практика может быть внедрена в рамках традиционной культуры деловых взаимоотношений.

Ниже представлен общий макет практики менеджмента с высокой долей вовлечения сотрудников, разработанный американскими исследователями Эдвардом Лолером и Сусанной Морман.

1. Проведение ежегодных оценок выполнения работы для всех сотрудников. Возможность их существенного участия в процессе оценки выполнения работы.
2. Проведение заседаний по обсуждению карьеры и рекомендаций по выдвижению с подчиненными, по крайней мере, раз в два года. Возможность их существенного участия в процессе обсуждения карьеры и рекомендаций по выдвижению.
3. Проявление заинтересованности (восприимчивости) к предложениям подчиненных о методах работы и производственных операциях. Проверка новых идей и методов со всеми работниками, чтобы увидеть, согласны ли они с ними. Реализация методов и предложений, которые исходят от подчиненных.
4. Проведение частых встреч по поводу состояния дел (бизнеса). Ознакомление персонала с тем, как оценивается бизнес, и с экономикой бизнеса.
5. Перекрестное обучение (опрос) подчиненных и ознакомление их с работой, которая выполняется в других производственных подразделениях. Проведение регулярных встреч, во время которых работники производственных подразделений обмениваются информацией.
6. Определение вклада работников в успешное выполнение работы и распределение благодарностей всем членам производственного подразделения. Разъяснение системы вознаграждения всем работникам.
7. Обеспечение обратной связи исполнителей со своими заказчиками. Возможность обратной связи с поставщиками.
8. Предоставление сотрудникам возможности принимать текущие решения о том, как выполнять работу. Ознакомление работников с тем, какое место занимает их производственное подразделение в организации.
9. Предоставление сотрудникам возможности участвовать в принятии решений, связанных с приемом на работу (наймом).

Собеседования с персоналом, как известно, проводятся не только для более глубокого изучения их способностей и результатов работы, но и для наказания и даже возможного увольнения работника. Беседа при увольнении работника, особенно по мотивам недобросовестного исполнения им служебных обязанностей, является для многих руководителей и работников по кадрам очень неприятным и сложным делом.

Адъюнкт-профессор по управлению человеческими ресурсами Мириам Ротман (США) разработала рекомендации по проведению собеседований с увольняемыми работниками. Эти рекомендации составляют определенную систему, включающую четыре этапа.

Рекомендации

- 1. Анализ.** Вы должны выбрать определенное время для увольнения; определить способ, которым будет объявлено решение об увольнении; объективно рассмотреть причины для увольнения. Вам нужно попытаться ответить на вопросы по этому пункту, перед тем как работник будет уволен, иначе Вы рискуете отвечать на них позже в суде.
- 2. Подготовка.** На этом этапе решаются следующие проблемы:
  - а) кто будет проводить беседу (наиболее удачный вариант — лицом к лицу, т. е. непосредственный начальник); б) когда будет проведена прощальная беседа (хотя большинство руководителей предпочитают пятницу, наилучшим же днем недели, с точки зрения служащего, является понедельник или вторник, а время — конец рабочего дня, что дает увольняемому возможность забрать свои вещи, когда нет других сотрудников); в) где должна проводиться прощальная беседа (лучшим местом является нейтральная комната); г) какие вопросы могут возникнуть у увольняемого и как Вы ответите на них (предвидя возможные вопросы, Вы не дадите усыпить свою бдительность). И главное: прежде чем планировать встречу, проверьте личное дело работника в отношении семейных праздников, чтобы день увольнения не совпал с одним из них.
- 3. Исполнение.** Прощальная встреча может занять от 10 минут до часа. Разместите служащего в непринужденной обстановке, говорите с ним о его хороших и плохих качествах в плане работы и организации. Точно определите проблемы, которые привели к увольнению, и укажите служащему без враждебности, что данное решение является окончательным. Выслушайте работника: он может нуждаться в выходе гнева или смущения. Будьте терпеливы и выделите время, чтобы ответить на его вопросы. Если к работнику отнестись с уважением, организация будет меньше страдать от взаимных обвинений и юридического воздействия.
- 4. Размышление.** После того как Вы уволили работника, следует тщательно изучить все вопросы, приведшие к такому решению, для того, чтобы не допускать подобных ошибок в будущем. Это не только поможет Вам сделать лучший выбор в принимаемых решениях, но также уменьшит текучесть кадров и связанные с ней расходы.

Стивен А. Джессеф, вице-президент компании по проведению подбора персонала (штат Филадельфия, США), на основании профессионального опыта и длительных наблюдений подготовил и опубликовал рекомендации для менеджеров относительно увольнения работников. По мнению С. Джессефа, при увольнении следует избегать следующих моментов.

Как сделать увольнение работника «сносным»

- 1. Не уведомляйте** служащих об увольнении из-за отсутствия работы либо ликвидации должностей в четверг или пятницу, либо за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений над значением этого. Это не касается увольнений по причине, когда требуется немедленное действие. Будьте достаточно деликатны, чтобы избежать увольнения служащего на его (или ее) день рождения, годовщину свадьбы или служебную годовщину (годовщину работы в компании). По возможности, избегайте таких поступков, когда служащая беременна; когда служащий (служащая) разводится или находится в критической стадии болезни либо после недавней смерти члена семьи.
- 2. Не разрешайте** передавать уведомление об увольнении наедине. Вы должны передать сообщение об увольнении другим сотрудникам — предпочтительно менеджеру из личного состава, присутствующему в качестве свидетеля.

3. **Не выражайте** причину увольнения своими словами и не давайте служащему возможности думать, что Вы просто не любите его (или ее). Сообщите причину для такого решения, касающуюся работы, или прямые и задокументированные факты плохого выполнения работы служащим. Никогда не унижайте человека, невзирая на причину увольнения.
4. **Не давайте** противоречивую информацию, сообщая аффектированному индивидууму одну причину для его (или ее) увольнения и в то же время оставшимся служащим — другую. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся служащим, что человек просто не выполнял работу. Такое поведение “открывает дверь” для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих усомниться в честности руководителя.
5. **Не говорите** никому, кроме тех, кто должен это знать, о том, что служащий будет уволен. Если такая информация распространится (возможно, именно так и случится), то это может вызвать панику во всей организации и усилить чувство возмущения уволенного служащего.
6. **Не уведомляйте** взволнованного служащего слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности (например, заводской менеджер, который уведомляет своего работника, что завод планируется закрыть через 18 месяцев, или менеджер по сбыту, который сообщает сотрудникам своего подразделения, что 25% из них могут потерять свои должности). Необходимо учитывать возможность саботажа, воровства и общую потерю продуктивности.
7. **Не просите** аффектированного человека немедленно освободить свой стол или запирающийся шкафчик (ящик) и покинуть офис. Время после работы или уик-энд являются наиболее подходящим временем для этого.
8. **Не пользуйтесь** услугами службы безопасности предприятия для того, чтобы проводить уволенного служащего из здания, за исключением случаев мошенничества или кражи. Обращайтесь с ним (или с ней) с уважением.
9. **Не ждите**, что уволенные служащие будут вести себя разумно после того, как им сказали, что у них больше нет должности.
10. **Не забывайте** “золотое правило”: если Вы сомневаетесь в правильности своих действий и не знаете, как себя вести, предположите, как бы Вы чувствовали себя в такой же ситуации на месте увольняемого.

В дополнение к приведенному перечню предостережений по увольнению служащего С. Джессеф дает дополнительный список условий, которые следует соблюдать.

1. **Удостоверьтесь**, что Вы располагаете всей необходимой документацией и получили подтверждение от высшего руководства. Будьте уверены в том, что порядок Ваших действий согласован с политикой компании.
2. **Убедитесь**, что все положенные в таких случаях материалы — обстоятельства (условия) разрыва контракта, формы возобновления страхового пособия и выходного пособия, паевые и другие выплаты и т. п. — подготовлены заранее.
3. **Проконсультируйтесь** с правовыми органами (адвокатом) по возможным спорным вопросам.
4. **Обеспечьте** передачу сообщения кратко, выразительно и тактично. Не “ходите вокруг да около”. Потратьте время на подготовку, точно уясните, что Вы хотите сказать, и, если Вам будут задавать вопросы, твердо убеждайте, что принятое решение является окончательным.



## Глава 19 Социально-психологический климат организации

Одним из факторов, оказывающих значительное воздействие на процессы текучести кадров, является социально-психологический климат организации, который условно можно представить в виде трех **“климатических зон”**:

- I **“климатическая зона”** — это социальный климат, определяемый степенью осознанности каждым работником общих целей и задач организации и формируемый под воздействием следующих факторов: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом, строгом соблюдении правовых и моральных норм, развитости демократических начал в управлении производством;
- II **“климатическая зона”** — моральный климат, определяемый действующими в коллективе моральными ценностями и являющийся по масштабам локальным, т. е. он характерен для первичного коллектива: бригады, участка, отдела;
- III **“климатическая зона”** — психологический климат, особенностью которого является то, что он складывается между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом\*.

### Структура и проявления социально-психологического климата

Для коллектива с нездоровым морально-психологическим климатом характерны низкая производительность труда и высокая текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники и женщины. Производительность труда прямо зависит от настроения работников и может повышаться при хорошем настроении

на 5—10% от среднего уровня и, наоборот, понижаться на такое же значение при плохом настроении. Следовательно, в зависимости только от настроения работников производительность труда может колебаться в пределах 10—20%. Созданию здорового морально-психологического климата способствует, например, использование функциональной музыки, что приводит к повышению производительности труда на 2—4% и уменьшению выпуска брака на 6—8%, а также содействует повышению общей культуры работающих, снижению текучести кадров, сокращению заболеваемости и др.

Структура психологического климата многоуровневая и многоаспектна. Нет однозначных представлений о социально-психологическом климате и с точки зрения подходов к его изучению. Следует отметить, что наиболее оправданной тактикой в решении этого вопроса является максимальная конкретизация условий и факторов, опосредующих динамику психологического климата; изучение реальных проблем в жизнедеятельности каждого отдельного коллектива и на этом основании формулирование конкретных задач по его изучению.

Руководствуясь такими положениями, объективной основой, которая опосредует динамику, частные или общие проявления социально-психологического климата (СПК), принимают состояние структурно-функциональной организации предприятия.

#### Структура психологического климата

\* См.: Щёкин Г. В., Потапенко Т. М. Формирование стабильных трудовых коллективов: организационно-психологическое обеспечение: Метод. рекомендации: В 3 ч. — К., 1990.

Однако такой путь не исключает необходимости дать описание и частично объяснение некоторых параметров СПК, которые являются наиболее традиционными и в определенной мере обобщают различные подходы.

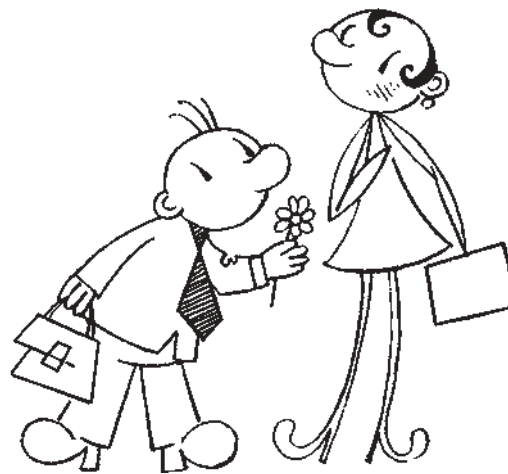
Как правило, в анализе выделяют:

- а) собственно структуру СПК;
- б) формы проявлений СПК;
- в) формы и особенности влияния СПК на различные стороны жизнедеятельности коллектива и его членов.

Основу **структуры СПК** составляет элемент, который можно представить как *взаимоотношения*. В конкретном виде мы наблюдаем и оцениваем их в *форме* взаимодействия, взаимосвязей, взаимовлияний, взаимоприятий, взаимопроявлений, взаимопознания. Через эти формы реализуются все формы социальных действий и взаимодействий: сотрудничества, соперничества и конкуренции, симпатий—антипатий, согласия—несогласия, уважения—неприязни, борьбы—подчинения, конфликта—сплоченности, конформизма—неконформизма и многие другие.

Все виды взаимоотношений можно сгруппировать на основании следующих факторов:

- 1) *общественные отношения* — через них раскрывается социальное содержание этических, правовых, экономических и политических отношений конкретных людей в конкретных коллективах;
- 2) *межличностные отношения* — через них раскрываются социально-психологические формы, в которых существуют и реализуются общественные отношения в процессе общения и совместной деятельности людей. Характер межличностных отношений в значительной мере определяется условиями и функциями коллективной деятельности на производстве, в семье, в быту;
- 3) *особенности организационного взаимодействия*, которые в процессе решения функционально-технологических задач реализуются в статусно-ролевой системе отношений и взаимосвязей. *Статусно-ролевые* отношения официально закрепляются в административно-должностной структуре организации нормативным регулированием санкций и форм контроля за их действиями и поступками. Они связаны с иерархией административных прав и обязанностей сотрудников. Ролевые межличностные отношения в трудовых коллективах бывают официальные и неофициальные. Неофициальные (или неформальные) возникают достаточно спонтанно, практически не зависят от административно нормированных условий и складываются на основе индивидуальных предпочтений. Важным является вопрос о соотношении официальных и неофициальных отношений. В связи с этим существует два правила:
  - если официально нормированная структура отношений не охватывает всего многообразия производственных ситуаций, когда требуется оперативное согласование и координация деятельности, то положительные (неформальные) межличностные отношения позволяют компенсировать недостатки административно-организационной структуры производственных связей;
  - положительные неофициальные межличностные отношения как элемент структуры СПК могут благоприятно воздействовать на производственные отношения, т. е. СПК коллектива в значительной мере обусловливается эмоциональной стороной жизнедеятельности и определяется господ-



ствующими нравственными и эстетическими эталонами человеческого общения и взаимодействия и вследствие этого выходит за рамки производственных отношений, нормативно включая их в свою структуру;

- 4) *коллективистские взаимоотношения*, которые отражают социально-психологическое единство членов коллектива, общность их взглядов, социальных ценностей, психологическую близость. Они строятся на основе сплоченности, взаимопомощи, сотрудничества. Такие отношения стимулируют общение людей и способствуют развитию коммуникативных качеств, отражающих активность психологических взаимосвязей членов коллектива, открытость и искренность в общении. Недостаточность в проявлении коммуникативной активности связана с робостью, скрытностью, замкнутостью, что, как правило, порождает феномены сплетен, слухов, недомолвок, отрицательных стереотипов при оценке себя и других людей.

Каждый из членов коллектива вырабатывает соответствующие социально-психологическому климату стиль поведения, оценку деятельности, отношение к труду.

### Формы проявления СПК

Все многообразие проявлений СПК можно представить как эффект сочетания нескольких параметров (рис. 9).

В самых общих чертах реализация условий СПК проявляется:

- в отношении к делу;
- в “самочувствии” личности в группе, которое связано с соответствием ее творческих и деловых потенциалов;
- в отношении к людям.

Формируется СПК в процессе совместной деятельности людей и проявляется в способах действия, поступках, общении и поведении, субъективных формах проявления.

К *групповым проявлениям СПК* относятся: конфликты и сплоченность, совместимость и срабатываемость, единство ценностей и убеждений и др. Каждая из форм проявления СПК отражает многообразие человеческих взаимоотношений.

Разрабатывая конкретную программу исследования этих форм, необходимо ориентироваться на систему взаимосвязей и соотношений элементов структуры СПК, которые являются ведущими в данном виде деятельности, в конкретных условиях организации и функционально-ролевой дифференциации коллектива. Задачей исследования психологического климата внутри каждого подразделения по основным направлениям структуры является оценка следующих параметров:

- соответствия формальных и неформальных структур;
- отношений между руководителем подразделения, ведущими специалистами и заместителями;
- объема взаимодействия и его интенсивности по социометрическим критериям;
- особенностей ролевой дифференциации и наличия зон конфликта, основных мотивов конфликтного взаимодействия;
- зон ближайшего группового развития и прогноза стабильности групповых структур;
- влияния стиля руководства, личностных и профессиональных характеристик руководителей на СПК;
- климата межгрупповых отношений, зон и мотивов межгрупповых конфликтов;
- отношений между руководителями и их влияния на психологические проблемы взаимодействия работников (коммуникация, интеллектуальное взаимодействие);
- организационно-технологического взаимодействия, объема, интенсивности общения, сотрудничества, организации совместной деятельности.



Рис. 9. Проявление СПК в отношениях

Измерение этих параметров по ведущим подразделениям предприятия, создание обобщенной схемы, описание основных характеристик функциональной напряженности дают представление об основных формах проявления СПК.

## Комплексное изучение социально-психологического климата\*

Организация коллективного труда является одной из наиболее актуальных проблем в условиях развития современного производства.

Решение этой проблемы требует глубокого знания специфики труда и его психологических составляющих. Значительную роль в этом играют эмпирические исследования и при-

кладное изучение процессов организации коллективной деятельности, ее протекания и реализации в конкретных условиях производства, а также разработка в связи с этим конкретных способов ее совершенствования.

Коллективы должны представлять собой такой вид саморегулирующихся систем, в которых формализованные структуры отношений не должны сковывать инициативы и свободы, а напротив, стимулировать поисковую активность, предприимчивость и отдачу каждого из участников трудового процесса. Кроме того, эти системы требуют гармонизации формальных и неформальных отношений, проявлений независимости, динамичности и стабильности во всех их звеньях. Нарушение такого рода требований может частично или полностью нивелировать фактор творчества и деятельности как отдельных подструктур, так и всего предприятия.

Таким образом, практика научного управления требует решения важной задачи согласования требований функциональной организации предприятия, обеспечения творческой свободы личности и актуализации механизмов социального, коллективного воздействия.

Если руководитель действительно стремится к поиску оптимальных путей организации коллективной деятельности, он должен владеть необходимой для этого информацией и быть достаточно осведомленным о тех социально-психологических процессах и условиях, в которых протекает трудовая деятельность.

В поле его зрения должны быть:

- характер зависимостей и отношений между подчиненными и руководителями;
- социально-психологический климат и межличностные отношения, возникающие в процессе работы;
- информационно-коммуникативный и интеллектуальный обмен между различными звеньями единого производственного цикла;
- владение навыками управления этим процессом, разрешение возникающих конфликтов;
- общественное мнение, мотивы, установки, отношения, которые активизируют деятельность коллективов, стимулируют творческие силы каждого конкретного человека в конкретной производственной среде.

Отсюда вытекает необходимость в проведении таких конкретных *мероприятий и действий*:

- подбор людей в коллективы;
- адаптация каждого нового сотрудника к условиям деятельности;
- раскрытие возможностей и активизация творческих потенциалов каждого члена коллектива;
- правильное распределение функций и расстановка кадров;
- тактичное поведение руководителя при решении вопросов межличностных отношений, конфликтов;
- умение мобилизовать в каждом работнике инициативу, уверенность в себе, ответственность;

\* Эти рекомендации разработаны доктором психологических наук В. П. Казмиренко.

- поддержание нормальных взаимоотношений с руководителями различного уровня, партнерами и подчиненными;
- поощрение изобретательности в решении задач с помощью хорошо продуманных и адаптированных к конкретным условиям и людям стимулов как материального, так и морального характера.

Программа социально-психологических исследований в производственной сфере предполагает подготовку и обобщение фактического материала о социально-психологической специфике деятельности предприятия, имеющихся резервах ее совершенствования, а также разработку комплекса рекомендаций по использованию этих данных в практике организаторской и управленческой работы.

### Основные направления исследования

Можно выделить три направления таких исследований.

**Первое направление** связано с подготовкой материалов по созданию структурно-функциональной модели предприятия, с описанием организационной и функциональной специфики деятельности основных его подразделений, с использованием социологической, социально-психологической и экономической информации. Цель его проведения:

- а) получить структурную схему функциональных связей как основу анализа социально-психологических факторов;
- б) предложить возможные пути структурной и функциональной оптимизации этих связей по экономическим и социально-психологическим критериям.

**Второе направление** связано с анализом системы управленческой деятельности, разработкой типовых требований по данному виду деятельности. На основе проведенных исследований предлагается также определить резерв руководящего состава подразделений предприятия.

**Третье направление** связано с анализом особенностей общественного мнения относительно факторов, которые наиболее значимо проявились в предварительном исследовании: удовлетворенность трудом и руководством, перспективы профессионального роста, стимулирование труда, бюджет рабочего времени, резервы социального развития коллектива. Особое внимание должно быть уделено анализу социально-психологического климата во всех подразделениях предприятия, выяснению их роли в структурно-функциональной организации деятельности предприятия. Исследование должно предполагать выявление точек конфликтов по вертикали и горизонтали, а также выяснение природы и причин межгрупповых конфликтов.

*Заключительный этап* исследований должен состоять в разработке социально-психологических рекомендаций по оптимизации деятельности предприятия, обобщенных заключений об улучшении психологического климата в трудовом коллективе.

### Цель и задачи исследований

**Цель** социально-психологических исследований состоит в том, чтобы обнаружить слабые, уязвимые, напряженные в психологическом смысле звенья в структуре производственной деятельности и разработать рекомендации по их устранению и профилактике. В соответствии с намеченной целью обычно в программу таких исследований включают следующие **задачи**.

1. Определить степень соответствия функциональных кадровых, профессионально-квалификационных, технических и других возможностей коллектива объему и сложности выполняемых и запланированных работ. Если потенциал коллектива ниже необходимого уровня, то в результате функциональной перегрузки возможно нарастание психической напряженности, неудовлетворенности трудом и заработной платой.

Функциональная перегрузка чревата потерей интереса к труду, нарушениями трудовой дисциплины

и др. Реально предположить, что в одних подразделениях нагрузка может соответствовать норме, в других — наблюдаться недогрузка или перегрузка. Негативным социально-психологическим следствием этого могут стать нарастающая напряженность и конфликтность между подразделениями, что отрицательно сказывается на общей организации труда и его конечных результатах.

Методически решить эту задачу предполагается с помощью хронометрии, “фотографии” рабочего дня, интервьюирования и др.

2. Каждая функциональная обязанность может выполняться человеком с большей или меньшей творческой отдачей, инициативой, увлеченностью. Чем выше интерес к делу, включенность в работу, возможность реализовать свои сущностные силы, тем выше количественные и качественные показатели труда, тем больше удовлетворенность трудом, устойчивее трудовая мотивация и меньше зависимость от влияния мешающих факторов. Преобладание рутинного труда, однообразие функциональных обязанностей, сведение всей активности к исполнению порождают апатию, плохое настроение, мысли о бесперспективности деятельности, о личной деградации и т. п.

3. Каждый работник и каждое подразделение при выполнении своих заданий функционально связаны между собой. Степень и характер этой взаимосвязи различны. Функциональные отношения могут строиться на основе параллельного или последовательного выполнения тех или иных работ и операций, на основе сопричастности; они могут выстраиваться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Межфункциональная конфликтность, напряженность могут возникать из-за несогласованности действий во времени и в пространстве, а также на основе личных антипатий сотрудников, руководителей различных звеньев системы управления. Таким образом, третья задача состоит в том, чтобы определить основные особенности межфункциональных отношений, степень их напряженности, конфликтности, установить слабые в этом отношении звенья в структуре производственной деятельности. Эту работу можно выполнить с помощью метода цветowych схем. Суть его состоит в том, что обследуемым лицам предлагается с помощью простого карандаша начертить схему значимых межфункциональных связей, а затем с помощью цвета выразить свое субъективное отношение к каждой из них. При этом голубым цветом предлагается отмечать отношения совершенно спокойные, бесконфликтные, но малоинтенсивные, нединамичные; зеленым — отношения ровные, спокойные, деловые, оптимальные в психологическом смысле; красным — несколько напряженные, но еще не мешающие делу и не травмирующие психику, позволяющие находить выход из конфликтной ситуации; и, наконец, черным — отношения, при которых конфликтность достигла апогея, когда взаимопонимание, взаимное уважение, доверие и примирение сторон кажутся невозможными. Кроме того, здесь можно использовать метод интервьюирования.

4. Любая частная функциональная задача решается тем эффективнее, чем больше каждый исполнитель “завязан” на конечный результат. При этом качество работы во многом зависит от того, принимает ли каждый конкретный исполнитель какое-либо участие в выработке и принятии решений, касающихся непосредственно его деятельности, деятельности его подразделений и предприятия в целом, т. е. важным психологическим фактором является переживание каждым членом коллектива чувства сопричастности к тому малому и большому, над чем работает предприятие, понимание того, что от его включенности зависит успех деятельности всего предприятия.

Как показывает опыт, такого рода включенность порой очень низка, что свидетельствует о разобщенности коллектива, преобладании отношений администрирования, равнодушия, безразличия, незаинтересованности в улучшении качества труда, о неверии в перспективу. Все это может существенно препятствовать выполнению планов, ухудшать отношения, особенно по линии управления и руководства.

Важной задачей в этом плане является определение возможностей и резервов “упрощения” иерархии руководства, перемещения некоторых функций из вертикального канала в горизонтальный, передачи права решения отдельных профессиональных вопросов (в том числе и согласования) от руководителей — специалистам-исполнителям.

5. Существенным показателем эффективности деятельности подразделения является отношение сотрудников к “своим” и “чужим” функциональным обязанностям и прежде всего — чувство ответственности за свой участок работы. Изучить этот вопрос можно с помощью анализа самооценочных суждений по поводу того, за что каждый из работников несет ответственность, и анализа мнений относительно того, насколько он удовлетворен ответственностью тех работников, с которыми находится в функциональной зависимости, а также руководителей.

6. Профессиональная пригодность — важное условие эффективного труда. Одной из составляющих профессиональной пригодности является соответствие психологического профиля развития личности требованиям той профессиональной деятельности, в которую она включена. Поскольку построение психологических профилей каждого типа специалистов, работающих на предприятии, представляется довольно сложным и отдельным заданием, степень психологической пригодности к выполне-

нию своих функций можно определить методом комплексной групповой оценки способности к решению профессиональных задач разной степени сложности.

**7.** Наряду с компетентностью и профессиональной пригодностью большое значение имеет также анализ мотивации трудовой деятельности и выполнения своих функций работниками предприятия. Нереально предполагать, что сегодня в системе мотивов доминирует лишь стремление к тому, чтобы сделать как можно больший объем работы и с наилучшим качеством, невзирая на зарплату. С точки зрения психологии активность человека может побуждаться либо преобразовательным, либо коммуникативным мотивом, стремлением удовлетворить утилитарно-прагматические потребности или жаждой победить в конкурентной борьбе. Человек может интенсивно трудиться, будучи движим стремлением к личному успеху или желанием принести пользу другим. Возможны случаи доминирования одного из видов мотивации. Иногда же наблюдается частая смена ведущего мотива либо полимотивированность деятельности.

Важность изучения вопроса о том, на основе какого рода мотивов строится трудовая активность коллектива, объясняется следующим. Если у подавляющей части работников основными являются созидательный, конструктивный, преобразовательный мотивы, а также мотивы достижения, взаимопомощи, взаимной требовательности и взаимной ответственности, можно утверждать, что в психологическом отношении такой коллектив является здоровым и дееспособным. Если же у большинства его членов преобладает не деловой мотив, а стремление выяснять отношения, общаться на непроизводственную тему, стремление подрабатывать, вытесняющее желание выполнять свои прямые служебные обязанности, жажда соперничества, склонность к наущничеству, сплетням, то ясно, что трудовых достижений в таком коллективе ожидать трудно.

**8.** Степень функциональной самостоятельности в процессе труда также является значимым показателем

успешности трудовой деятельности. Без достаточной степени участия работников в планировании, определении объема и сложности работ, распределении заданий и доходов, использовании средств и установлении темпоритма труда трудно рассчитывать на творческую отдачу, инициативность, целеустремленность, самоотверженность и многие другие положительные проявления активности. Вместе с тем злоупотребление самостоятельностью может проявляться в местничестве, анархии, нарушении общего режима выполнения заказов. Под лозунгом борьбы за самостоятельность могут нередко проявлять активность лидеры-дезорганизаторы. Поэтому важно изучать общее состояние и тенденции, которые наблюдаются в коллективе. Методически эту проблему можно решать с помощью интервьюирования и тестирования.

**9.** Обеспечение функционирования предприятия как целостной системы и каждого его подразделения предполагает хорошо налаженное информирование и координацию работ. Проблема заключается в том, что при движении информации снизу вверх, как правило, обнаруживается много преград и негативных факторов, в результате чего руководство не имеет реальных и оперативных данных о состоянии дел в подразделениях. Следовательно, задача состоит в том, чтобы установить и устранить эти помехи. Многое зависит от уровня производственной осведомленности каждого работника. Чем она выше, тем больше личностная включенность в дело. Изучение этого вопроса также представляется целесообразным.

**10.** Предприятие как целостная система содержит горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные структуры, между которыми существует сложная функциональная связь. От того, насколько едины и психологически совместимы исполнители и администрация, зависит самочувствие всего коллектива и успешность его деятельности. Поэтому функциональные зависимости этих крупных и пересекающихся социальных образований могут также составлять отдельную важную задачу.

Таким образом, определяется 10 актуальных задач, которые необходимо включить в программу исследования. Психология отдельного человека и коллектива не может быть понята вне контекста их деятельности и системы производственных отношений. Поэтому анализ психологического климата, психологии руководства и подчинения следует строить на основе изучения функциональных отношений к предмету, процессу и результатам профессиональной деятельности всех работников предприятия.

## Методы изучения социально-психологического климата

К наиболее распространенным методам изучения социально-психологического климата организаций относятся интервью, анкетирование, тестирование и др. Например, общую оценку социально-психологического климата коллектива позволяет дать анкета «Ваша работа в коллективе»\*, содержащая около 150 вопросов. В процессе ответов на эти вопросы анкетиремый выражает свое отношение к выполняемой деятельности (удовлетворенность производственной деятельностью), трудовому коллективу, руководству, своему положению (статусу) в коллективе и др.

Достаточно обширную информацию о социально-психологических характеристиках трудовых коллективов (структуре, межличностной совместимости, сплоченности и т. п.) позволяют также получить *социометрические методики*. Однако при их использовании затруднительно выделить и оценить отдельные компоненты, составляющие такой интегральный показатель трудового коллектива, как социально-психологический климат.

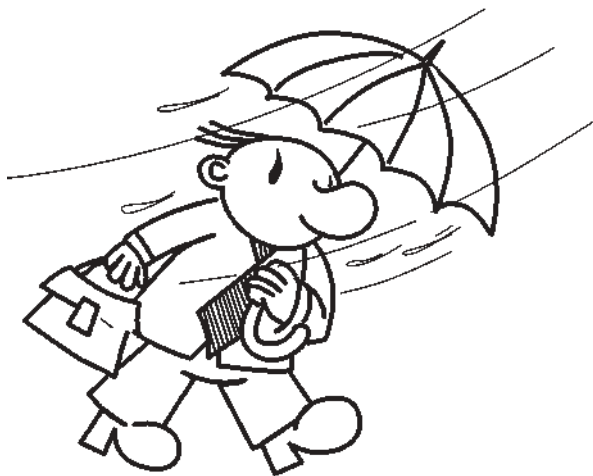
Основой и необходимой предпосылкой формирования оптимального СПК является **уровень социально-психологического развития коллектива**, для изучения которого существуют методики самооценки, одна из которых приведена далее.

Для определения уровня социально-психологического развития коллектива можно воспользоваться методикой социально-психологической самооценки коллектива (СПСК)\*\*.

### Методика социально-психологической самооценки коллектива

Эта методика включает в себя 74 суждения, характеризующие поведение личности и отношения в коллективе (70 суждений рабочих и 4 — контрольных). Рабочие суждения распределены на семь блоков по 10 суждений в каждом соответственно таким характеристикам коллектива, как ответственность, коллективизм, сплоченность, контактность (личные взаимоотношения), открытость (отношение к новичкам и представителям других коллективов), организованность и информированность. Контрольные суждения позволяют сделать вывод о степени внимательности, искренности и добросовестности лиц, заполняющих соответствующий опросник. Все 74 суждения размещены подряд в определенном порядке на двух листах, и слева от каждого суждения находится соответствующий ему номер.

Испытуемые получают полный список суждений и специальный бланк для ответов. Всем членам группы предлагается ознакомиться со списком суждений и оценить, для какого количества их коллег характерны заданные в тесте отношения и формы поведения (зафиксированные в содержании этих суждений). Варианты ответов: «Все», «Почти все», «Большинство», «Половина», «Меньшинство», «Почти никто», «Никто». Выбранные оценки заносятся в специальную матрицу, содержащую порядковые номера соответствующих суждений (в бланк для ответов).



\* См.: Парыгин В. Д. Климат коллектива как предмет диагностического исследования // Психол. журн. — 1982. — № 3. — С. 49—62.

\*\* Приводится по: Немов Р. С., Хвостов К. А. Межличностная активность в условиях группового обучения // Психол. журн. — 1984. — № 6. — С. 39—47.



Тест 54

## Методика

### социально-психологической самооценки коллектива (СПСК)

#### Список суждений для оценки

1. Свои слова подтверждают делом.
2. Осуждают проявление индивидуализма.
3. Имеют сходные убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Оказывают помощь новичкам и членам других коллективов.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с новичками и членами других коллективов.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Посвящают свой досуг одному и тому же.
19. Защищают друг друга.
20. Учитывают интересы новых членов коллектива и представителей других коллективов.
21. Взаимно заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны в работе своего коллектива.
23. Решая стоящие перед коллективом задачи, работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. К новичкам, старым членам коллектива и представителям других коллективов предъявляют одинаково справедливые требования.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудачах коллег.
35. Одинаково объективно оценивают работу старых и новых членов коллектива, а также представителей других коллективов.
36. Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении общеколлективных задач.
37. Хорошо знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя по отношению друг к другу.
42. Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и членами других коллективов.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Хорошо знают приемы и методы совместной работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные интересы ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других коллективов.

## Раздел 5

51. Если потребуется, берут на себя руководство коллективом.
52. Хорошо знают работу товарищей по коллективу.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции.
55. Дают одинаковые оценки качествам личности, необходимым для члена коллектива.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов.
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Все умеют делать (хорошие мастера).
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Активно сопротивляются силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрений.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам новичков и членов других коллективов.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Хорошо знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Постоянно заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают справедливость наказаний.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах новичков и членов других коллективов.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Хорошо знают, как обстоят друг у друга дела.

### Бланк для ответов

Вариант ответа	Номер суждения																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
“Все”																										
“Почти все”																										
“Большинство”																										
“Половина”																										
“Меньшинство”																										
“Почти никто”																										
“Никто”																										

Номер суждения																									Вариант ответа	
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
																										“Все”
																										“Почти все”
																										“Большинство”
																										“Половина”
																										“Меньшинство”
																										“Почти никто”
																										“Никто”

Вариант ответа	Номер суждения																								
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	
“Все”																									
“Почти все”																									
“Большинство”																									
“Половина”																									
“Меньшинство”																									
“Почти никто”																									
“Никто”																									

**Обработка результатов**

Вначале экспериментатор должен перевести оценки опрашиваемых в баллы.

Под № 15, 30, 45 и 60 в списке даны контрольные суждения. По характеру ответов на них экспериментатор судит о степени доверия к данным, полученным от того или иного испытуемого. При внимательном чтении и искреннем ответе испытуемые должны были оценить свою группу по этим суждениям баллом 0 (“Никто”), поскольку в действительности таких людей, которые никогда и ни в чем не ошибаются, никогда и ни в чем не сомневаются, всегда и во всем правы и все знают, нет. Если оценка группы по контрольным суждениям отличается от нуля, то все предшествующие ей оценки вплоть до ближайшего контрольного суждения с правильным ответом из протоколов испытуемых вычеркиваются, и в дальнейшем в расчет не принимаются.

Вариант ответа	Баллы
“Все”	6
“Почти все”	5
“Большинство”	4
“Половина”	3
“Меньшинство”	2
“Почти никто”	1
“Никто”	0

При обработке результатов подсчитываются средний балл по каждому из 70 рабочих суждений, средний балл по каждой из 7 характеристик коллектива и средний балл по всем 70 суждениям вместе взятым для соответствующей группы.

Полученные результаты вносятся в специальную диаграмму (рис. 10) и изображаются в виде “социально-психологического рельефа” соответствующей группы. В диаграмму вносятся средние оценки по каждому из 70 рабочих суждений.

Для этого используется та же оценочная шкала (на рис. 10 она приведена вдоль границ семи больших секторов, которые разделяют диаграмму на семь равных частей, соответствующих определенным характеристикам коллектива). Точки соединяются между собой ступенчатой кривой и в результате получается наглядный “рельеф” отношений в коллективе, по которому можно судить о степени развития всех 70 форм отношений, содержащихся в списке. В самом центре диаграммы вписывается цифра, характеризующая в целом уровень социально-психологического развития отношений в коллективе, а несколько дальше к периферии — средние баллы, характеризующие развитость каждого из семи оцениваемых параметров.

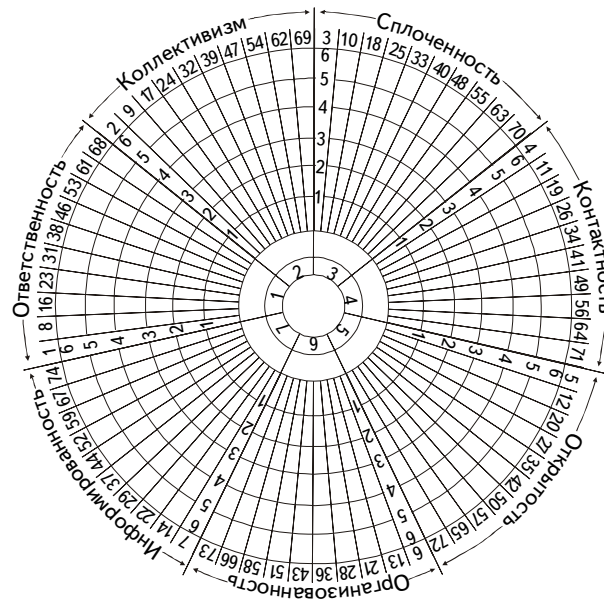


Рис. 10. Усредненный социально-психологический рельеф отношений в группе

## Как бороться со слухами на предприятии\*

По мнению французских социологов, слухи представляют собой один из аспектов жизни общества, являясь древнейшим средством массовой информации. Выделяют следующие *характеристики слухов*.

- Слухи касаются событий, происходящих в соответствующий период.
- Цель слухов — убедить людей в достоверности того или иного события.
- Слухи никогда не контролируются. Современные системы информации в развитых странах основаны на доверии, чем и пользуются распространители слухов, ссылаясь на достоверные источники.
- Слухи не обязательно являются ложными, они могут быть и вполне правдивыми, что и заставляет проявлять к ним особое внимание.

Предприятие представляет собой благоприятную среду для возникновения и распространения слухов, поскольку решения на высоком уровне чаще всего принимаются без участия трудящихся; здесь существуют социальная напряженность, столкновение интересов, сохраняется угроза безработицы. Порождение слухов — как бы выражение скрытого беспокойства работающих. В них улавливаются намеки, против кого следует бороться, предпринимать какие-либо действия; слухи создают иллюзию возможности самоуправления на предприятии. В руках профсоюзов слухи могут стать средством, побуждающим дирекцию высказаться по возникшим проблемам. В таком случае дирекция теряет инициативу в сообщении информации: она должна либо опровергнуть, либо подтвердить слухи.

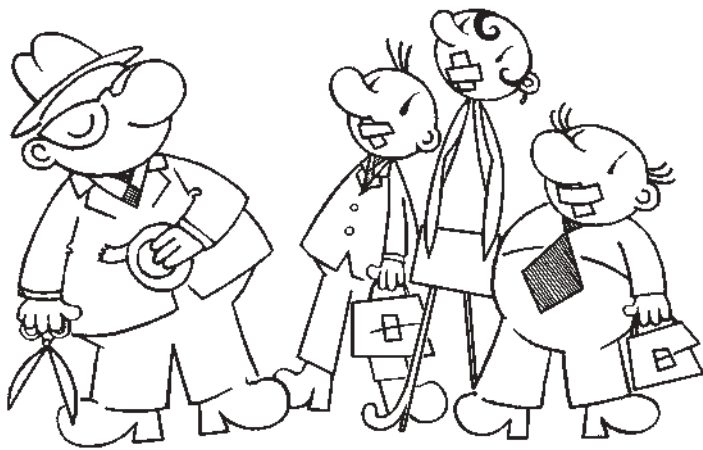
Со слухами на предприятии можно бороться с помощью гласности, информирования работников через газету, журнал. На некоторых предприятиях существует должность директора по внутренней коммуникации. Рекомендуется не только разъяснять наиболее важные из принимаемых решений, но и освещать различные другие, даже не столь значительные мероприятия.

Слухи входят в арсенал коммерческих стратегий и планов, с их помощью создается мнение о предмете продажи. Они используются с целью дестабилизации конкурента, ибо клиенты очень внимательно относятся к намекам, бросающим тень на надежность конкурентов. Особенно велика их роль в тех отраслях, которые находятся в наибольшей зависимости от ситуации, складывающейся на рынке.

Поскольку каждая категория или разновидность слухов имеет свои особенности, то одинаковых рецептов для борьбы с ними нет. Только опыт и примеры из прошлого позволяют выявить некоторые общие закономерности в способах предупреждения и подавления слухов. На предприятии рекомендуется не доверять неофициальным источникам информации, укреплять авторитет руководителя, как можно полнее освещать внутреннюю и внешнюю его деятельность, поддерживать на должном уровне дисциплину, не допускать праздного времяпрепровождения работников.

При опровержении слухов следует проявлять большую осторожность во избежание эффекта “бумеранга”. В сообщении о том или ином факте или событии не нужно приводить содержание слуха, лучше давать больше подробностей о проблеме, которая вызвала его возникновение, причем эта информация должна распространяться в течение длительного времени. Не рекомендуется замалчивать слухи — в таком случае их будут считать достоверными или подтвержденными.

При опровержении слухов следует проявлять большую осторожность во избежание эффекта “бумеранга”. В сообщении о том или ином факте или событии не нужно приводить содержание слуха, лучше давать больше подробностей о проблеме, которая вызвала его возникновение, причем эта информация должна распространяться в течение длительного времени. Не рекомендуется замалчивать слухи — в таком случае их будут считать достоверными или подтвержденными.



\* См.: Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 8 (176).

## Глава 20 Изучение состояния производственной дисциплины

При изучении состояния производственной дисциплины необходимо опираться на четкий план и программу исследования, надежный инструментарий и понятные инструкции, правильную организацию и проведение опроса, научно обоснованную разработку и внедрение рекомендаций по результатам социологического исследования.

### Программа социологического исследования состояния дисциплины\*

Современный этап развития экономики, высокий уровень технической оснащенности производства, внедрение более сложных технологических процессов неизмеримо повысили требования к личности работника, его квалификации, общеобразовательному и культурному уровню, сознательности и организованности. В этих условиях дисциплина и

порядок на производстве, инициативность, чувство личной ответственности работника за успехи всего коллектива, его добросовестный производительный труд становятся важнейшими факторами своевременной и качественной реализации производственных планов.

**Цель исследования** — на основе социологических данных разработать практические рекомендации для администрации предприятия, направленные на укрепление производственной дисциплины.

#### Цель, объект и предмет исследования

**Объект исследования** — работники предприятия, которые являются источником следующей информации: о видах и частоте нарушений производственной дисциплины, о мотивах нарушений, об уровне информированности о правилах и нормах соблюдения трудовой и технологической дисциплины, об отношении к формам поощрения за добросовестный труд и мерам воздействия на нарушителей дисциплины.

**Предмет исследования** — состояние производственной дисциплины на предприятии, а также условия и факторы, прямо или косвенно воздействующие на нее.

#### Гипотезы и задачи исследования

**Основная гипотеза:** предварительный анализ материалов о характере и мотивах нарушений производственной дисциплины позволяет предположить, что основная причина ухудшения состояния дисциплины состоит в ослаблении работы по формированию сознательного, добросовестного отношения к труду, в снижении требовательности к недобросовестным работникам.

В соответствии с основной гипотезой социальные блоки вопросов соответствующей анкеты должны быть нацелены на выявление того, как администрация предприятия, первичные коллективы (цех, участок, бригада), действующая система стимулирования труда, участие членов коллектива в управлении производством влияют на соблюдение производственной (трудовой и технологической) дисциплины.

\* См.: Как провести социологическое исследование / Под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. — М., 1985.

Основная гипотеза нейтральна по отношению к другим факторам, которые могут влиять на состояние производственной дисциплины. В связи с этим необходимо сформулировать *гипотезу-следствие*: по-видимому, существующий на предприятии уровень организации труда, условия быта, профессионально-квалификационный и социально-демографический состав коллектива не являются факторами, ведущими к ухудшению состояния производственной дисциплины.

Поскольку к негативным явлениям в коллективе можно отнести факты неумелого обращения с новой техникой и случаи производственного травматизма вследствие нарушения отдельными работниками техники безопасности, проверке подлежит также *дополнительная гипотеза*: по-видимому, причина отмеченных явлений — несоответствие уровня профессиональной квалификации некоторых работников содержанию выполняемой ими работы.



**Задачи исследования.** Проверка сформулированных гипотез требует решения следующих задач.

Для *основной гипотезы* — выявить характер влияния на состояние производственной дисциплины:

- 1) воспитательной работы, осуществляемой администрацией предприятия, уровня и характера участия работников в управлении производством;
- 2) действующей на предприятии системы морального и материального поощрения за труд;
- 3) социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- 4) уровня деятельности наставников.

Для проверки *гипотезы-следствия* — выявить влияние на состояние производственной дисциплины:

- 1) организации труда;
- 2) условий труда и быта;
- 3) профессионально-квалификационных характеристик работников;
- 4) социально-демографических характеристик.

Для проверки *дополнительной гипотезы* — выявить степень соответствия уровня профессиональной квалификации работников содержанию выполняемой ими работы и влияние, которое профессиональная квалификация может оказывать на состояние производственной дисциплины.

### Определение выборочной совокупности

Статистические данные, имеющиеся в распоряжении исследовательских служб предприятий, позволяют реализовывать *квотную модель выборки*. Это объясняется следующими соображениями.

Известно, что количество нарушений производственной дисциплины больше среди рабочих, чем среди работниц, а также среди молодых рабочих низкой квалификации, чем среди опытных профессионалов старшего поколения. На основании этого можно сделать вывод, что характер соблюдения трудовой и технологической дисциплины варьирует в зависимости от изменений таких признаков респондентов, как уровень квалификации, пол и возраст. Информация о распределении работников предприятия по названным трем признакам имеется в отделах кадров, и ее можно использовать в качестве параметров квот.

В случае применения квотной выборки объем выборочной совокупности нельзя вычислить с помощью формул. Однако если на предприятии работают, например, 9600 человек (генеральная совокупность), то исходя из опыта прошлых исследований, можно предположить, что опрос 10% к этой величине (960 человек) гарантирует статистически значимые результаты.

Количество подлежащих опросу респондентов распределяется по трем контрольным признакам в следующей пропорции (табл. 8).

Таблица 8

Параметр	Признак						
	Квалификация			Пол		Возраст	
	1—2-й разряд	3—4-й разряд	5—6-й разряд	мужчины	женщины	до 30 лет	31 год и старше
Доля представителей соответствующих категорий в генеральной совокупности, %	30	45	25	56	44	58	42
Количество представителей соответствующих категорий в выборке	288	432	240	538	422	557	403

Основные методы сбора информации:

**Методы сбора информации**

- 1) вторичный анализ статистических материалов, документов администрации, касающихся организации и условий труда, быта работников предприятия, проведения в коллективе воспитательной работы;
- 2) сбор первичной социологической информации при помощи “Анкеты рабочего”.

Логическая структура инструментария сбора первичной социологической информации представлена в табл. 9.

Таблица 9

№ п/п	Операциональное понятие	Индикатор	Тип шкалы измерения	№ вопроса в анкете
<b>1. Профессия, квалификация, удовлетворенность работой</b>				
1	Профессия	Вид профессии, должность	Номинальная	1
2	Соответствие профессии и базового образования	Индивидуальная оценка степени соответствия	Ранговая	2
3	Стаж работы по профессии	Количество лет	Интервальная	3
4	Стаж работы на предприятии	” ”	”	4
5	Квалификация	Разряд	”	5
6	Повышение квалификации за последние два года	Факт повышения	Номинальная	6
7	Владение смежными профессиями	Факт владения	”	7
8	Удовлетворенность работой	Наличие (отсутствие) желания сменить работу	Ранговая	8
9	Установка на смену работы	Мотивировка желания сменить работу	Номинальная	9
<b>2. Отношение к труду, производственная дисциплина, стимулы труда</b>				
10	Характер выполняемой работы	Индивидуальная ранговая оценка характера работы	Ранговая	10

11	Выполнение нормы выработки	Индивидуальная оценка	Ранговая	11
12	Качество производимой продукции	Индивидуальная оценка качества производимой продукции	”	12
13	Нарушения трудовой и технологической дисциплины	Формы нарушений	Номинальная	13
14	Наказания за нарушение дисциплины труда	Формы наказаний	”	14
15	Удовлетворенность заработной платой	Степень удовлетворенности	Ранговая	15 (1)
16	Удовлетворенность нормированием труда	” ”	”	15 (2)
17	Удовлетворенность стимулами труда	” ”	”	15 (3–4)
<b>3. Организация труда</b>				
18	Формы организации труда	Индивидуальная характеристика форм организации труда; предпочтение той или иной формы организации индивидуального труда	Номинальная	16
			Ранговая	17
19	Режим работы	Сменность	”	18
20	Состояние оборудования	Индивидуальная оценка качества оборудования	”	19
21	Простои в работе	Факты простоя; виды причин	”	20
			Номинальная	21
22	Выполнение работ, не связанных с прямыми обязанностями респондента	Частота выполнения	Ранговая	22
23	Выполнение сверхурочных работ	Факт выполнения	”	23
<b>4. Условия труда</b>				
24	Санитарно-гигиенические условия труда	Степень удовлетворенности	Ранговая	24 (1)
25	Состояние охраны и безопасности труда	” ”	”	24 (2)
26	Условия повышения квалификации	Индивидуальная оценка	”	25
27	Наличие наставника у молодых рабочих	Факт прикрепления наставника	Номинальная	26
28	Помощь со стороны наставника	Формы помощи	”	27
29	Организация питания	Степень удовлетворенности	Ранговая	28 (1)
30	Качество питания	” ”	”	28 (2)
31	Обеспеченность жильем	” ”	”	28 (3)
32	Обеспеченность местами в детских учреждениях	” ”	”	28 (4)
33	Упорядоченность графика движения транспорта	” ”	”	28 (5)
34	Бытовое обслуживание	” ”	”	28 (6)
35	Стабильность кадров	Индивидуальная оценка степени обновления коллектива	”	29

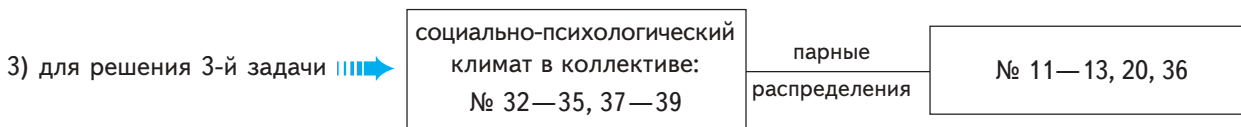
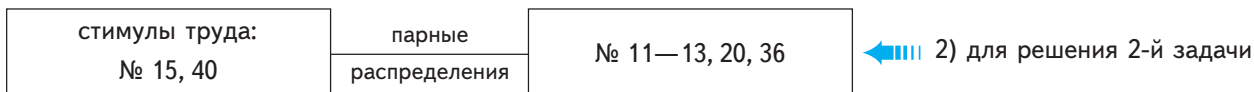
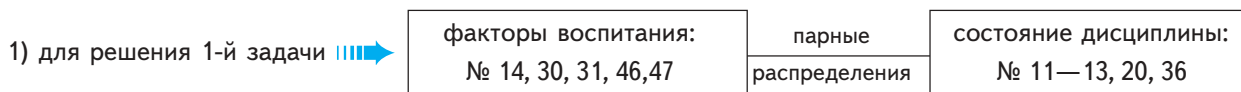


<b>5. Информированность работников в области трудовой деятельности</b>				
36	О правилах внутреннего распорядка	Индивидуальная оценка степени знакомства	Ранговая	30 (1)
37	Кодекс законов о труде	То же	”	30 (2)
38	О приказах администрации по укреплению трудовой дисциплины	” ”	”	30 (3)
39	О содержании понятия “трудовая дисциплина”	Индивидуальное мнение	”	31 (1)
40	О содержании понятия “технологическая дисциплина”	” ”	”	31 (2)
<b>6. Социально-психологический климат в коллективе</b>				
41	Отношение респондента с коллегами по работе	Индивидуальная оценка характера отношений	Ранговая	32 (1)
42	Отношение респондента с непосредственным руководителем	То же	”	32 (2)
43	Взаимоотношения членов коллектива	Индивидуальная характеристика взаимоотношений	”	33
44	Отношения в коллективе	Индивидуальная оценка влияния субъективных факторов на отношения в коллективе	”	34
45	Влияние коллектива на поощрение за труд	Индивидуальная оценка степени влияния	Ранговая	35 (1)
46	Влияние коллектива на нарушителей дисциплины	То же	”	35 (2)
47	Отношение респондента к опаздывающим на работу	Формы личной реакции	”	36 (1)
48	Отношение респондента к появляющимся на работе в нетрезвом состоянии	” ” ”	”	36 (2)
49	Отношение респондента к тем, кто не выполняет норму выработки	” ” ”	”	36(3)
50	Отношение респондента к недобросовестным работникам	” ” ”	”	36 (4)
51	Отношение респондента к успехам коллектива	Характер отношения к информации об успехах коллектива	”	37
52	Отношение респондента к недостаткам в работе коллектива	Характер отношения к информации о недостатках в работе коллектива	”	38
53	Отношение к общественному мнению коллектива	Отношение к оценке своего труда коллективом	”	39
54	Значимость форм поощрения для членов коллектива	Индивидуальная оценка	”	40
<b>7. Воспитательная работа администрации по укреплению производственной дисциплины</b>				
55	Отношение респондента к воспитательной работе администрации по укреплению дисциплины	Индивидуальная оценка работы администрации	Ранговая	45 (1–2)

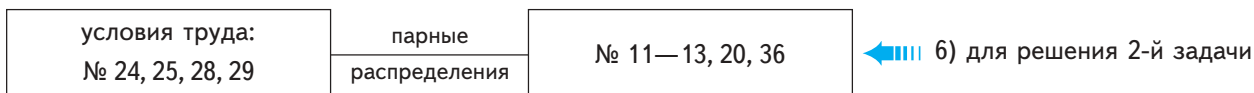
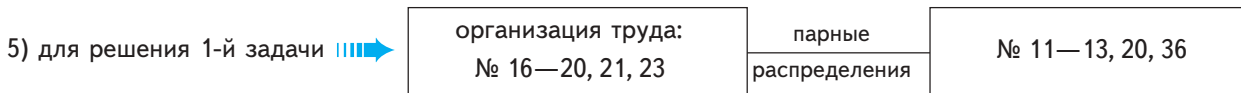
56	Эффективность мер по борьбе с нарушителями производственной дисциплины	Индивидуальная оценка эффективности мер борьбы	Ранговая	46
57	Причины, мешающие укреплению производственной дисциплины	Индивидуальная оценка причин	”	47
<b>8. Социально-демографические характеристики</b>				
58	Пол	Пол	Номинальная	48
59	Возраст	Количество лет	Интервальная	49
60	Образование	Уровень образования	Ранговая	50
61	Семейное положение	Состояние в браке	Номинальная	51
62	Наличие детей	Количество детей	Интервальная	52

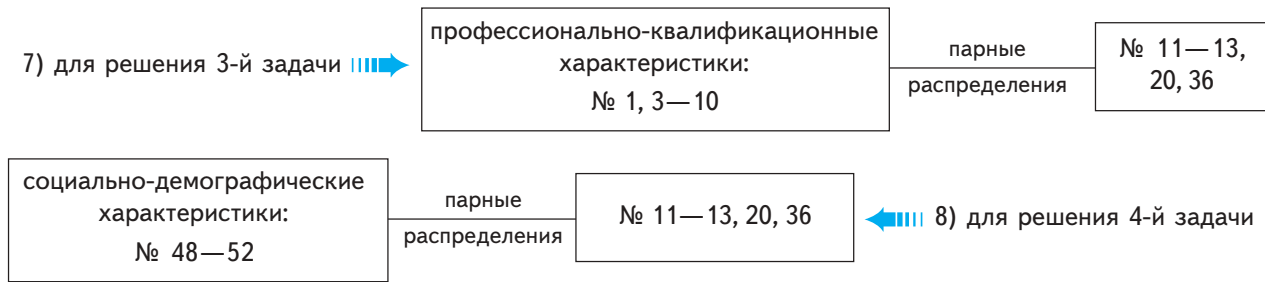
**Логические последовательности обработки информации на ЭВМ**

Характер обработки информации на ЭВМ предопределен задачами, решение которых предусмотрено логикой проверки сформулированных ранее гипотез. В соответствии с этим для задач, связанных с проверкой основной гипотезы, нужно предусмотреть следующую схему обработки информации:

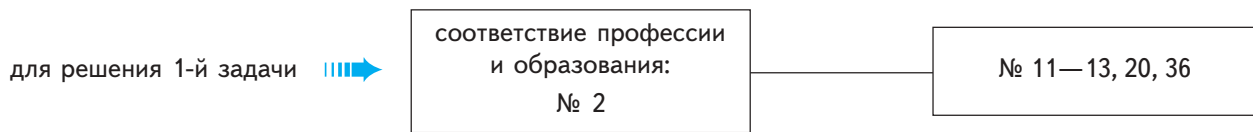


**Последовательность обработки информации для проверки гипотезы-следствия:**





**Логика обработки информации для проверки дополнительной гипотезы:**



Для получения данных общего характера вычисляются также линейные распределения (в абсолютных числах и процентах) для вопросов 1—52.

**План подготовки и проведения социологического исследования**

План подготовки и проведения социологического исследования состояния производственной дисциплины на предприятии включает несколько этапов и имеет следующую примерную форму:

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Ответственные за исполнение	Примечание
1	2	3	4	5

**Этап подготовки к полевому исследованию**

Данный этап включает следующие **мероприятия**: обоснование и утверждение программы и методического инструментария исследования; составление проекта выборки и бланка его корректировки; разработка инструкций для группы сбора первичной информации; тиражирование в необходимом количестве методического инструментария для проведения пробного исследования; проведение пробного исследования; анализ результатов пробного исследования; внесение коррективов в программу, методические документы и инструкции опроса в соответствии с итогами пробного исследования; тиражирование в необходимом количестве методического инструментария для массового сбора информации; формирование группы сбора первичной информации (анкетеров); инструктаж и обучение отобранных анкетеров.

Данный этап предполагает выполнение следующих **видов работ**: согласование организационных вопросов полевого исследования с представителями подразделений предприятия, где будет проводиться опрос; подготовка респондентов к исследованию; проведение полевого исследования (массовый сбор первичной информации); выбраковка негодных анкет в соответствии с ранее разработанными инструкциями; выписка полученных ответов на открытые вопросы с целью

**Этап полевого исследования**

их последующей типологии; кодировка открытых вопросов в соответствии с ранее разработанными инструкциями; составление программ для ЭВМ; обработка первичной социологической информации.

### Анализ результатов, выводы и рекомендации

Данный этап социологического исследования является заключительным и предусматривает следующие

**виды работ:** анализ результатов исследования и подготовку предварительного отчета; обсуждение предварительного отчета, выводов и рекомендаций по итогам исследования; доработку и утверждение окончательного отчета, выводов и рекомендаций по итогам исследования; подготовку и утверждение аналитической справки.

Приведенный примерный план содержит ключевые виды работ и исследовательские процедуры. В каждом конкретном случае сроки их выполнения зависят от вида исследования, научно-методического и организационного опыта его организаторов, а также от их материально-технических возможностей.

Отдельные виды работ и процедур могут выполняться одновременно, что позволяет сократить общую продолжительность исследования. Например, разработка проекта выборки и бланка его корректировки может осуществляться одновременно с разработкой методического инструментария (анкет) и инструкций для анкетеров, техническая подготовка полевых документов (анкет) к обработке — по мере сбора и поступления первичной информации и т. д. Разумеется, одновременное выполнение различных процедур возможно и оправданно только в том случае, если между ними нет строгой логической соподчиненности.

## Инструментарий социологического исследования

На титульном листе анкеты, которая изготовлена в виде брошюры, указывается: вверху — “Социологическая служба предприятия”, в центре — “Анкета рабочего (Ваше мнение о состоянии производственной дисциплины)”.

На внутренней обложке анкеты помещен текст обращения:

*Уважаемый коллега!*

Социологическая служба предприятия обращается к Вам с просьбой ознакомиться с данной анкетой и ответить на содержащиеся в ней вопросы. Ваши ответы окажут существенную помощь в деле формирования дисциплины труда, улучшения социального микроклимата и совершенствования организации производственного процесса.

Результаты данного опроса будут использованы в обобщенном виде для научно-практических рекомендаций, поэтому фамилию указывать не обязательно.

*Заранее благодарим Вас за участие в исследовании!*

### *Инструкция по заполнению анкеты*

По некоторым вопросам Вам предлагаются различные варианты ответа. Прежде всего внимательно прочитайте их и обведите кружком номер того варианта ответа, который соответствует Вашему мнению.

Если ни один из предложенных вариантов ответов не совпадает с Вашим мнением, напишите его сами. На вопросы, не имеющие вариантов ответа, дайте свой ответ в письменном виде.



Далее следуют вопросы анкеты.

*Прежде всего позвольте задать Вам вопросы о Вашей профессии и квалификации.*

1. Кем Вы работаете в настоящее время?  
(профессия — для рабочих, должность — для ИТР и служащих) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 001 002 003 004 005 006 007 008 009
2. Соответствует ли Ваша нынешняя профессия полученному Вами профессиональному образованию?  
010 — соответствует полностью  
011 — соответствует частично  
012 — не соответствует  
013 — затрудняюсь ответить
3. Сколько времени Вы работаете по своей нынешней профессии?  
014 — менее полугода  
015 — от полугода до 1 года включительно  
016 — от 1 года до 3 лет включительно  
017 — от 3 лет до 5 лет включительно  
018 — от 5 лет до 10 лет включительно  
019 — более 10 лет
4. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?  
020 — менее полугода  
021 — от полугода до 1 года включительно  
022 — от 1 года до 3 лет включительно  
023 — от 3 лет до 5 лет включительно  
024 — от 5 лет до 10 лет включительно  
025 — более 10 лет
5. Какой квалификационный разряд Вы имеете?  
026 — 1—2-й разряд
- 027 — 3—4-й разряд  
028 — 5—6-й разряд  
029 — без разряда
6. Повышали ли Вы свою производственную квалификацию за последние два года?  
030 — да  
031 — нет
7. Владете ли Вы смежными профессиями?  
032 — да  
033 — нет
8. Хотели бы Вы перейти на работу по другой профессии (специальности)?  
034 — да  
035 — нет  
036 — не задумывался над этим
9. Если у Вас имеется желание перейти на работу по другой профессии, то чем это вызвано? (напишите)  
037 — не удовлетворен размером заработной платы  
038 — не нравится работа  
039 — нынешняя квалификация не соответствует выполняемой работе  
040 — желанием повысить квалификацию  
041 — стало трудно выполнять данную работу из-за физической усталости  
042 — стало трудно выполнять данную работу из-за психической усталости  
043 — профессия неперспективная  
044 — работа по данной профессии не является престижной в моих глазах  
045 — нет ответа

*Теперь ответьте, пожалуйста,*

*на несколько вопросов о работе, выполняемой Вами в настоящее время.*

10. Как бы Вы охарактеризовали Вашу работу?  
046 — работа интересная, требующая смекалки, творческого поиска  
047 — работа спокойная, не требующая особого напряжения  
048 — работа монотонная, однотипная, скучная  
049 — работа тяжелая, неинтересная  
050 — работа вредная  
051 — работа изнуряющая  
052 — нет ответа
11. Можете ли Вы сказать, что в настоящее время:  
053 — постоянно перевыполняете норму выработки
- 054 — постоянно выполняете ее, не превышая  
055 — не всегда выполняете  
056 — практически не справляетесь с нормой
12. Какая доля продукции высокого качества выпускается Вами в течение рабочего месяца?  
057 — практически вся продукция высокого качества  
058 — более чем половина продукции высокого качества  
059 — примерно половина продукции высокого качества  
060 — примерно треть продукции высокого качества

## Раздел 5

061 — в основном продукция невысокого качества

062 — трудно сказать

**13. Были ли в течение текущего года у Вас лично нарушения производственной дисциплины?**

063 — не было

064 — был прогул

065 — было несколько прогулов

066 — было опоздание

067 — было несколько опозданий

068 — был выход на работу в нетрезвом состоянии

069 — было невыполнение распоряжений руководителя

070 — был брак в работе

071 — было нарушение техники безопасности

072 — была поломка оборудования, машины по собственной вине

073 — было несоблюдение стандартов (нормативов) выпускаемой продукции

074 — было несоблюдение технологического режима

075 — был перерасход энергии, материалов

076 — был случай неудовлетворительного содержания своего рабочего места, ухода за оборудованием

077 — был преждевременный уход с работы

078 — было несоблюдение правил производственной санитарии

079 — нет ответа

**14. Если у Вас было нарушение (нарушения), то какое наказание Вы понесли?**

080 — лишение премии

081 — перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности

082 — порицание со стороны руководителя коллектива

083 — отказ в льготной путевке, перенос срока отпуска

084 — отказ в присвоении очередного тарифного разряда

085 — обсуждение на собрании

086 — порицание в стенгазете, по заводскому радио

087 — нет ответа

**15. В какой мере Вас удовлетворяют (внимательно прочитайте каждую строчку):**

№ п/п	Наименование	Вполне удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Не удовлетворяет	Затрудняюсь ответить
1	Заработная плата	088	089	090	091
2	Нормирование труда	092	093	094	095
3	Материальные поощрения за труд	096	097	098	099
4	Моральные поощрения за труд	100	101	102	103

*Далее просим Вас ответить на вопросы, касающиеся организации и условий труда в Вашем коллективе.*

**16. Укажите, пожалуйста, как организован Ваш труд?**

104 — работаю индивидуально

105 — работаю в бригаде, но отвечаю только за себя

106 — работаю в бригаде по единому наряду; другие формы (укажите, пожалуйста, какие)

107 — выполняю сдельную работу

108 — работаю по ненормированному рабочему времени

109 — нет ответа

**17. Если бы Вам предоставили возможность самому выбрать форму организации труда, то какую бы Вы предпочли?**

110 — индивидуальный труд, при котором нужно отвечать только за себя

111 — труд в коллективе, но при условии, что каждый отвечает сам за себя

112 — труд в коллективе по единому наряду

113 — выполнять сдельную работу

114 — работать по ненормированному рабочему времени

115 — нет ответа

116 — затрудняюсь ответить

**18. Какой режим Вашей работы?**

117 — односменный

118 — в две смены

119 — в три смены

**19. Как Вы оцениваете оборудование, на котором работаете?**

120 — работает хорошо

121 — иногда ломается

122 — часто ломается

123 — работает плохо

**20. Бывают ли на Вашем участке простои?**

124 — да

125 — нет

- 21.** Если на Вашем участке бывают простои, то в чем их причина?
- 126 — срывы поставок сырья, материалов, запасных частей, электроэнергии, горючего и т. д.
- 127 — прогулы, недисциплинированность отдельных работников
- 128 — частая поломка техники из-за ее плохого состояния
- 129 — частая поломка техники по причине некачественной эксплуатации
- 130 — из-за болезни “ключевых” специалистов либо незаполненности таких штатных единиц; другие причины (укажите)
- 131 — в связи с опозданием на работу отдельных специалистов
- 132 — в связи со срывом договора смежниками
- 133 — нет ответа
- 22.** Приходится ли Вам в течение рабочего дня выполнять функции, которые не входят в круг Ваших прямых обязанностей?
- 134 — постоянно
- 135 — периодически
- 136 — редко
- 137 — не приходится
- 23.** Случается ли Вам работать сверхурочно?
- 138 — довольно часто
- 139 — иногда
- 140 — не приходится

**24.** В какой мере Вас удовлетворяют (внимательно прочитайте каждую строчку):

№ п/п	Наименование	Вполне удовлетворяют	Частично удовлетворяют	Не удовлетворяют	Затрудняюсь ответить
1	Санитарно-гигиенические условия труда (наличие вибрации, шума, освещение, вентиляция, температура и др.)	141	142	143	144
2	Охрана и безопасность труда	145	146	147	148

- 25.** Как Вы оцениваете возможности повышения квалификации, созданные для работников Вашего цеха (участка, бригады, отдела)?
- 149 — хорошие
- 150 — удовлетворительные
- 151 — плохие
- 152 — затрудняюсь ответить

*Следующие два вопроса только для молодых работников, работающих на предприятии менее года, остальные переходят к вопросу 28.*

- 26.** Имеете ли Вы наставника?
- 153 — да
- 154 — нет — перейти к вопросу 28
- 157 — разъясняет правила поведения на работе
- 158 — разъясняет правила поведения в общественных местах, в семье
- 159 — дает советы, как более содержательно провести досуг; другое (напишите)
- 160 — помогает в продолжении учебы
- 161 — вовлекает в техническое творчество
- 162 — нет ответа
- 27.** Какую помощь оказывает Вам наставник?
- 155 — помогает в овладении станком, инструментами
- 156 — контролирует качество выполняемой работы

**28.** Удовлетворены ли Вы тем, как заботятся о бытовых нуждах работников Вашего предприятия (внимательно прочитайте каждую строчку):

№ п/п	Наименование	Вполне удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Не удовлетворяет	Затрудняюсь ответить
1	Организация питания	163	164	165	166
2	Качество питания	167	168	169	170
3	Обеспеченность жильем	171	172	173	174
4	Обеспеченность местами в детских учреждениях	175	176	177	178
5	Упорядоченность графика движения коммунального (ведомственного) транспорта	179	180	181	182
6	Обеспеченность бытовым обслуживанием (ремонт, химчистка и др.)	183	184	185	186

## Раздел 5

- 29.** В какой степени обновился за последние 2—3 года коллектив, в котором Вы работаете?  
187 — практически не обновился

- 188 — обновился на 10—15%  
189 — обновился примерно на одну треть  
190 — обновился примерно на 50%

*Теперь несколько вопросов о Вашей информированности в сфере трудовой деятельности.*

- 30.** В какой степени Вы ознакомлены с нижеследующими документами:

№ п/п	Наименование	Ознакомлен всесторонне	Ознакомлен в общих чертах	Не ознакомлен
1	Правилами внутреннего трудового распорядка	191	192	193
2	Кодексом законов о труде	194	195	196
3	Приказами администрации по укреплению трудовой дисциплины	197	198	199

- 31.** Как Вы считаете, что значит соблюдать:  
1) трудовую дисциплину (напишите, пожалуйста):

- 2) технологическую дисциплину (напишите, пожалуйста):

_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 200 — ответ правильный  
201 — ответ частично правильный  
202 — ответ неправильный  
203 — нет ответа

- 204 — ответ правильный  
205 — ответ частично правильный  
206 — ответ неправильный  
207 — нет ответа

*Далее хотелось бы узнать Ваше мнение о коллективе, в котором Вы работаете.*

- 32.** Как Вы оцениваете свои отношения:

№ п/п	Отношения	Вполне хорошие	Сносные	Плохие	Трудно сказать
1	С коллегами	208	209	210	211
2	С непосредственным руководителем (бригадиром, мастером и т. д.)	212	213	214	215

- 33.** Что, по Вашему мнению, характеризует взаимоотношения в Вашем коллективе в целом?

- 216 — полная доброжелательность и взаимопомощь  
217 — отношения в основном хорошие  
218 — отношения в основном безразличные  
219 — очень неровные отношения  
220 — чаще всего отношения напряженные, недоброжелательные  
221 — не задумывался над этим

- отношений между членами Вашего коллектива? (выберите, пожалуйста, не более трех вариантов ответа)

- 222 — бесперебойность трудового процесса  
223 — хорошие отношения с администрацией  
224 — продвижение по службе членов коллектива в соответствии с их заслугами  
225 — хорошо организованная работа  
226 — коллективное обсуждение и принятие производственных решений  
227 — справедливое использование материальных и моральных поощрений  
228 — правильное отношение членов коллектива к критике

- 34.** Какие из перечисленных ниже факторов, по Вашему мнению, имеют наибольшее значение для создания и поддержания хороших



- 229 — проведение совместных культурно-массовых мероприятий что еще, добавьте, пожалуйста \_\_\_\_\_
- 230 — укрепление стабильности состава коллектива \_\_\_\_\_
- 231 — нет ответа

**35.** Как Вы считаете, в какой мере члены Вашего коллектива влияют на решение следующих вопросов:

№ п/п	Наименование	Безусловно влияют	Влияют незначительно	Практически не влияют
1	Распределение поощрений за трудовые успехи	232	233	234
2	Определение меры наказания нарушителям дисциплины	235	236	237

**36.** Как Вы относитесь к члену Вашего коллектива, если он (внимательно прочитайте каждый столбец):

№ п/п	Отношение	Опаздывает на работу, раньше срока уходит на перерыв	Появляется на работе в нетрезвом состоянии	Не выполняет норму выработки, плановые задания	Работает недобросовестно, не заботясь о качестве
1	Не осуждаю, считаю, что это может случиться и со мной	238	243	248	253
2	Не обращаю внимания на такое явление	239	244	249	254
3	Хотя в душе и осуждаю такой проступок, но ничего нарушителю не говорю	240	245	250	255
4	Высказываю свое недовольство, пытаюсь убедить его в неправильном поведении	241	246	251	256
5	Принимаю участие в коллективном обсуждении таких случаев, требуя для нарушителей наказания	242	247	252	257
6	Поступаю иначе (напишите, как): _____ 258 — обсуждаю с коллегами по работе 259 — пытаюсь дать совет, как вести себя 260 — нет ответа				

- 37.** Когда в печати, по радио или телевидению появляется сообщение о положительном опыте Вашего предприятия, о его лучших работниках, как Вы обычно к ним относитесь?
- 261 — обсуждаю с товарищами
- 262 — воспринимаю с гордостью
- 263 — привык к таким материалам и не придаю им особого значения
- 264 — не обращаю на них внимания
- 265 — затрудняюсь ответить
- 266 — переживаю, стараюсь привлечь к ним внимание коллег
- 267 — огорчаюсь
- 268 — как правило, остаюсь равнодушным
- 269 — не обращаю на них внимания, меня это мало волнует
- 270 — затрудняюсь ответить
- 39.** Какое значение имеет для Вас оценка Вашего труда коллегами?
- 271 — для меня это много значит
- 272 — с этим приходится считаться
- 273 — не придаю этому значения
- 38.** А если появляются сигналы о недостатках в работе Вашего предприятия, критические замечания в его адрес?

**40.** На Вашем предприятии используются различные виды поощрений за успехи в работе. Укажите, пожалуйста, какие из них наиболее значимы для членов Вашего коллектива (можно отметить несколько вариантов ответа):

- 274 — объявление благодарности
- 275 — выдача премии
- 276 — награждение ценным подарком
- 277 — награждение грамотой
- 278 — занесение в Книгу почета, помещение портрета на Доску почета
- 279 — присвоение почетного звания
- 280 — отражение в стенгазете, многотиражке, передачах местного радио
- 281 — присуждение вымпела бригаде, участку
- 282 — запись сведений о поощрении в трудовую книжку; другие формы
- 283 — награждение бесплатной путевкой в дом отдыха
- 284 — награждение путевкой для туристической поездки за границу
- 285 — нет ответа

**41.** Ответьте, пожалуйста, в какой мере Вы можете принимать участие в решении производственных вопросов в Вашем коллективе?

- 286 — в полной

- 287 — в незначительной
- 288 — практически не могу

**42.** Принимали ли Вы участие в работе собраний в течение последних двух месяцев?

- 289 — да, производственных (бригады, цеха, участка)
- 290 — нет ответа
- 291 — нет

**43.** В какой форме Вы обычно принимаете участие в собраниях?

- 292 — участвую в подготовке собраний
- 293 — выступаю с предложениями, критическими замечаниями
- 294 — принимаю участие в обсуждении решений собраний
- 295 — обычно только присутствую
- 296 — участвую в работе комиссий по контролю за выполнением решений собраний
- 297 — присутствую как представитель вышестоящих органов
- 298 — нет ответа

**44.** Принимали ли Вы участие за последний год в обсуждении проектов перспективного и текущего планов экономического и социального развития Вашего коллектива?

- 299 — да
- 300 — нет

*А теперь несколько вопросов о борьбе с нарушителями производственной дисциплины в Вашем коллективе.*

**45.** Оцените, пожалуйста, как ведется борьба с нарушителями производственной дисциплины в коллективе, где Вы работаете:

№ п/п	Наименование	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Трудно дать оценку
1	Администрацией цеха (участка, отдела)	301	302	303	304
2	Наставниками	305	306	307	308

**46.** Как Вы считаете, какие меры наиболее эффективны в Вашем коллективе в борьбе с постоянными нарушителями трудовой дисциплины? (можно отметить несколько вариантов ответов)

- 309 — лишение премии
- 310 — перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности
- 311 — беседа руководителя коллектива с нарушителем
- 312 — отказ в льготной путевке, перенос срока отпуска

- 313 — отказ в присвоении очередного тарифного разряда и повышении процентной надбавки к окладу
- 314 — увольнение
- 315 — обсуждение на собрании
- 316 — отражение в стенгазете, многотиражке, передачах заводского радио
- 317 — нет ответа

**47.** Как Вы считаете, что мешает достичь образцовой производственной дисциплины в Вашем коллективе? (можно отметить несколько вариантов ответа)

- 318 — недостатки в организации труда

- |   |   |
|---|---|
| 319 — плохие условия и охрана труда   | 326 — недостаточная активность<br>и ответственность членов коллектива |
| 320 — недостатки в системе морального поощрения   | 327 — низкое качество текущего<br>и перспективного планирования       |
| 321 — недостатки в системе материального поощрения  | 328 — недостаточная профессиональная<br>подготовка работников         |
| 322 — снисходительное отношение<br>к нарушителям дисциплины,<br>недобросовестным работникам | 329 — нечуткое отношение к бытовым<br>нуждам работников               |
| 323 — слабая воспитательная работа  | 330 — слабая работа наставников                                       |
| 324 — неблагоприятный социально-<br>психологический климат                                  | 331 — отвлечение работников от выполнения их<br>прямых обязанностей   |
| 325 — недостатки в руководстве коллективом  | 332 — нет ответа  |

*И в заключение сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:*

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>48. Ваш пол:</b>                | 342 — полное среднее                |
| 333 — мужской                      | 343 — среднее специальное           |
| 334 — женский                      | 344 — незаконченное высшее          |
| <b>49. Ваш возраст:</b>            | 345 — высшее                        |
| 335 — до 20 лет включительно       | <b>51. Ваше семейное положение:</b> |
| 336 — от 21 до 28 лет включительно | 346 — женат (замужем)               |
| 337 — от 29 до 39 лет включительно | 347 — холост (не замужем)           |
| 338 — от 40 до 49 лет включительно | <b>52. Имеете ли Вы детей?</b>      |
| 339 — от 50 до 59 лет включительно | 348 — одного ребенка                |
| 340 — от 60 лет и старше           | 349 — двоих детей                   |
| <b>50. Ваше образование:</b>       | 350 — троих и более детей           |
| 341 — неполное среднее             | 351 — не имею детей.                |

*Благодарим Вас за участие в опросе!*

1. Каждый анкетер прикрепляется к определенному производственному участку (цеху), в котором он должен осуществить опрос респондентов в соответствии с заданными квотами.
  2. Анкетер обязан предварительно познакомиться с руководителем закрепленного участка (цеха), рассказать ему о целях исследования и обсудить вопрос о времени, месте и форме проведения опроса.
  3. Необходимо предварительно составить совместно с руководителем подразделения на основе карточек индивидуального учета и табельных листов участка (цеха) список лиц, подлежащих опросу.
  4. Нужно проверить место проведения опроса. Помещение должно быть достаточно просторным, для того чтобы респонденты не мешали друг другу при заполнении анкет. Необходимо подготовить карандаши для опрашиваемых.
- I. Подготовка к опросу
1. Опрос проводится в группах численностью не более 20 человек. До начала опроса анкетер должен представиться присутствующим респондентам, кратко объяснить им цель и задачи исследования, подчеркнуть значение опроса для повышения уровня трудовой и технологической дисциплины, эффективности производства, улучшения организации и условий труда.
  2. Приступая к консультации по отдельным моментам заполнения анкеты, обратить особое внимание на ее анонимность и на то, что после заполнения содержащаяся в анкетах информация будет обработана на ЭВМ и использована в обобщенном виде.
  3. Обратит внимание респондентов на то, что от искренности и точности их ответов буквально на все вопросы зависит правильность выводов по итогам опроса и эффективность разработанных на их основе рекомендаций.
- II. Процедура опроса

4. Продемонстрировать характер заполнения анкеты на примере вопросов разных типов: закрытые вопросы — № 2, 8; полужакрытые вопросы — № 13; открытые вопросы — № 1, 14; вопросы табличной формы — № 15, 36.
5. Анкетер должен следить за тем, чтобы во время заполнения анкет респонденты не общались и не консультировались друг с другом относительно ответов на вопросы.
6. Анкетер должен с вниманием относиться к каждому случаю отказа отвечать на вопросы анкеты, в тактичной форме вновь объяснить цель исследования, указать на его общественную полезность, подчеркнуть анонимность.
7. После сбора анкет анкетер проверяет их полноту заполнения, а также отбраковывает негодные для дальнейшей обработки; затем передает все анкеты старшему группы анкетеров.

При выполнении работы по снижению текучести кадров, укреплению дисциплины труда, созданию оптимального социально-психологического климата менеджерам необходимо помнить, что поведение человека всегда чем-то мотивировано [109]. Это может быть упорная работа, с воодушевлением и энтузиазмом, а может быть уклонение от нее в знак протеста. Поведение может иметь любые формы проявления, однако всегда следует искать мотив поведения.

Развивая теорию А. Маслоу, американский психолог и специалист в области организации труда Ф. Герцберг пришел к выводу, что есть факторы, которые, если их действие недостаточно, лишают человека радости труда, и, наоборот, при достаточном их развитии способны вызывать и сохранять эту радость. Проведя исследования, Ф. Герцберг совместно с другими экспертами выработал несколько критериев мотивирующей организации труда.

- 1 Любые действия должны быть осмысленны: в первую очередь это относится к тому, кто требует действий от других.
- 2 Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми. Они хотят вести с ними переговоры, знать их проблемы, и не только производственные; хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.
3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и значимость.
4. Каждый стремится выразить себя в труде, достичь определенных результатов, иметь доказательства того, что он может что-то сделать.
5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Людям нравится ощущать свою значимость.
6. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованная цель. В достижение целей, которые работник сам ставил перед собой или в формировании которых принимал участие, он вкладывает больше личной энергии.
- 7 Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение — материальное и моральное.
- 8 По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость для непосредственного начальства. Если их доступ к информации затруднен или если они получают информацию с опозданием, они чувствуют себя ущемленными.
- 9 Сотрудникам не нравится, чтобы решения об изменениях и в их работе, и на рабочих местах, даже если эти решения позитивны, принимались без их ведома, без учета их знаний и опыта.
10. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. Для всех контроль со стороны неприятен. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.
11. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания.
12. Сотрудники резко реагируют, если их старания и достигнутые результаты приводят к тому, что их еще больше нагружают, особенно если это никак не компенсируется в материальном отношении [109].

# Раздел 6

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА

Уважение к человеку может превратиться в пустую фразу, если мы не будем постоянно укреплять этот принцип, не сделаем его нормой нашей повседневной деловой жизни.

*Ф. Дж. Роджерс*

Шестой раздел полностью посвящен личности менеджера. Цель раздела — показать многогранность требований к менеджеру и их специфику, значение личного плана его развития и самосовершенствования. Рассматриваются вопросы тактики деловых взаимоотношений, а также техники личной работы руководителя. Приводятся тесты самооценки и даются практические рекомендации по развитию организаторских и коммуникативных способностей.



Организационная культура — важный элемент деловой жизни современной корпорации, неотъемлемая часть эффективного внутрифирменного управления [11, 13, 26, 109]. Ускоренное развитие инновационных процессов, давление конкурентной среды требуют значительного расширения степени свободы и инициативы персонала, вовлечения рядовых работников не только в производственный процесс, но и в процесс принятия решений. Под влиянием этих тенденций во многих компаниях повышаются требования к компетенции менеджеров, создаются творческие группы для поиска перспективных для организации видов деятельности, оказывается поддержка сотрудникам в применении новшеств, внедряется новый стиль трудовых отношений.

В результате этих поисков сформировалась *концепция менеджмента*, увязывающая проблемы стабильного развития организаций с высокой внутрифирменной культурой. В соответствии с этой концепцией организационная культура рассматривается как решающий фактор формирования внутрифирменного механизма принятия решений, средообразующая основа деятельности компании, обеспечивающая единство действий сотрудников, их контроль и стимулирование [13, 119, 148].

Современная организационная культура профессиональной деятельности менеджмента включает следующие составляющие.

**Инновационная культура** призвана поддерживать поток новых предложений, нестандартных идей и инициатив. В отличие от административного принуждения, принятого в организациях технократического типа, в инновационных фирмах ключевым инструментом повышения уровня производственной культуры является привлечение работников к достижению целей и выполнению задач фирмы. Основными компонентами механизма формирования творческого отношения к труду являются такие составные элементы кадровой работы, как подбор, расстановка и продвижение работников, их обучение и воспитание, совершенствование организации и стимулирования труда, оказание социальной помощи и моральной поддержки.

**Деловая этика.** Применительно к бизнесу этика определяет такие моральные критерии, нравственные параметры отношений между производителями и потребителями, служащими и руководителями, компаниями и государством, которые образуют систему взаимных обязательств индивидов, принимаемых ими для установления позитивных деловых отношений друг с другом. Без соблюдения этических норм инфраструктура бизнеса, которая во многих случаях строится на основе неформальных сделок, различных контрактов, доверия партнеров друг к другу, оказывается разрушенной. Одной из самых популярных форм укрепления деловой этики является провозглашение этических кодексов или кодексов поведения, принимаемых корпорациями. Они представляют собой либо список “заповедей” и правил для служащих, либо декларирование общих принципов, корпорационного кредо и т. д. Особое значение в зарубежных компаниях придается программам обучения деловой этике, цель которых — помочь менеджерам утвердить стандарты нравственного поведения в организации на трех уровнях: индивидуальном, групповом и корпоративном. Составной частью деловой этики является культура ведения деловых переговоров.

**Культура мышления руководителя.** Руководителю, недостаточно подготовленному, не эрудированному, не владеющему с должной полнотой элементами общей культуры, трудно освоить и элементы культуры организационной, управленческой, а тем более быть ее носителем, прививать ее подчиненным. Чтобы достичь профессионализма, менеджеру необходимо постоянно повышать внутреннюю культуру, быть собранным и целеустремленным, принципиальным и высоконравственным, развивать чувство ответственности не только перед коллегами и коллективом, перед современниками, но и перед потомками — иными словами, неустанно стремиться к совершенству.

**Стиль делового общения** — один из самых важных элементов управленческой культуры. Он предопределен, во-первых, психологическими свойствами конкретного человека, а во-вторых — усвоенными им нормами поведения, социальными установками и ценностными ориентациями. Высший тип моральной регуляции поведения требует от менеджера глубокого понимания ситуации, в которой ему предстоит действовать, и умения самостоятельно выработать правила общения и совместных действий. Для этого нужно уметь понимать себя и других — в этом и заключается суть культуры человеческих отношений [13, 136].

Итак, каждому предпринимателю и менеджеру, чтобы достичь высот управленческой культуры и, следовательно, добиться максимальной эффективности своего дела, нужно овладеть механизмами *собственной психологии*, реально оценить свои сильные и слабые стороны и целенаправленно работать над совершенствованием своих организаторских способностей и профессиональных качеств.

Таким образом, под **организационной культурой**, понимаются такие внутрифирменные ценности, традиции, моральный климат и рабочая атмосфера, которые устанавливаются в коллективе организации. Организационные методы, как и методы управления, — это инструменты, с помощью которых руководитель и администрация влияют на поведение сотрудников, положение дел на предприятии [13, 155].

# Глава 21 Система управления собственной деятельностью\*

Важным инструментом осуществления эффективного управления является схема деятельности с ориентацией на результат [127]. Ее оформление в письменном виде представляется не очень сложным делом, но по содержанию — это результат напряженной работы мысли. Эта схема охватывает годичный отрезок времени и составляется на каждый отчетный период путем нового осмысления. Ее смысл заключается в результате, и поэтому она может быть названа картиной результата. Включение схемы деятельности с ориентацией на результат в систему управления собственной деятельностью и использованием времени представлено на рис. 11.



Рис. 11. Система управления собственной деятельностью и использованием времени [127]

\* См.: *Управление по результатам*: Пер. с финск. / Под. ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993. — С. 240—257.

## Раздел 6

Рассматриваемая схема связана со всеми стадиями управления. Это часть процесса определения результатов; она используется постоянно, даже ежедневно, в процессе контроля за результатами, при котором дается оценка результатам деятельности в истекшем отчетном периоде и ставятся новые конечные цели деятельности. Важнейшим звеном схемы с точки зрения управления индивидуальной работой и использованием времени является определение ключевых результатов деятельности в предстоящем отчетном периоде. Ключевые результаты определяются индивидуально, в порядке их значимости и с оценкой их взаимного влияния. На их основе составляются личный план деятельности и бюджет времени на предстоящий год. После этого время индивидуализируется в календарном плане работы настолько точно, насколько это возможно, на год вперед (годовое распределение времени).

На основе годового плана работы время распределяется ежемесячно и понедельно на ближайшие месяцы и недели, а в рамках недели составляется точный план на каждый рабочий день с распределением времени в его рамках. При составлении временного графика работы большую помощь может оказать модель, сделанная на каждый год, неделю или день. Кроме того, в системе управления собственной деятельностью и использованием времени рекомендуется проводить, по крайней мере один раз в год, анализ использования времени, основываясь на данных двух-трехнедельного периода. Это окажет дополнительную помощь в управлении использованием времени [14, 127].

### Схема деятельности с ориентацией на результат и связанная с ней модель плана деятельности [127]

А/О “Фирма”

Схема деятельности на \_\_\_\_\_ год

Дата \_\_\_\_\_

1. <i>ОТДЕЛ</i> (или соответствующее подразделение)	2. <i>НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ</i>
<p>3. <i>МЕСТО В ОРГАНИЗАЦИИ</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px;">Наименование должности начальника</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; margin-top: 20px;">Названия непосредственно подчиненных должностей, их количество</div> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px;">Имя работника</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; margin-top: 20px;">Заместитель</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; margin-top: 5px;">Заместитель</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; margin-top: 5px;">Заместительство</div> </div> </div>	
<p>4. <i>СМЫСЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</i></p> <p>Смысл деятельности нужно определять подумав, чтобы читатель понял, почему эта деятельность осуществляется. Определение нужно записать в несколько строчек так, чтобы был ясен смысл, выражающий результат. Заполнение этого пункта можно начать глаголом, выражающим деятельность (например, управлять, развивать и планировать), но определение смысла должно содержать и уточнение функциональной ответственности за результат. Определение смысла деятельности должно вести к областям ответственности (основному кругу задач), изложенным в пункте 5</p>	<p>4. <i>СМЫСЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</i></p>



<p><b>5. ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ</b></p> <p>В качестве области ответственности фиксируется круг задач, оказывающих главное влияние на результаты деятельности предприятия (отдела). Их можно выразить глаголами “руководить”, “планировать”, “развивать”, “направлять”, “помогать”, “решать”, “делать”. К областям ответственности руководства относятся управление деятельностью, управление людьми, работа по развитию, забота о внутренних отношениях и участие в работе подчиненных. При желании для уточнения каждой области ответственности можно отметить несколько задач, имеющих постоянный характер</p>	<p><b>5. ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ</b> (основной круг задач)</p>	
<p><b>6. КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА</b></p> <p>Краткое разъяснение. Выражения: “полностью самостоятельная”, “самостоятельная до...”, “доклад начальнику”, “составление предложений” и т. д. В качестве альтернативы можно определить лишь те границы компетенции, которые связаны с каждой областью ответственности</p>	<p><b>6. КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА</b></p>	
<p><b>7. ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕКА, ЗАНИМАЮЩЕГОСЯ ДАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ</b></p> <p>В пункте 7.1 вписывают в порядке значимости результаты коммерческой деятельности подразделения и результаты мероприятий по поддержке, а также цели. Их может быть 3—5. Они показывают, к каким наиболее значительным результатам коммерческой деятельности стремятся прийти к данному году в рамках подразделения и какие предполагаются вспомогательные результаты.</p> <p>В пункте 7.2 отмечают личные ключевые результаты и цели данного работника. Их определяют в количестве 3—7 так, чтобы они наилучшим образом способствовали достижению подразделением результатов</p>	<p><b>7.1. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ</b></p>	<p><b>7.2. ЛИЧНЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ЦЕЛИ РАБОТНИКА</b></p>
	<p>В коммерческой деятельности</p>	
	<p>Во вспомогательной деятельности</p>	
<p><b>8. ТЕСНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОНТАКТЫ</b></p> <p>Отмечаются внутренние и внешние деловые контакты, поддержание которых необходимо для достижения целей данной деятельности</p>	<p><b>ВНУТРЕННИЕ</b></p>	<p><b>ВНЕШНИЕ</b></p>
<p><b>9. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ ДАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, И ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕКА ДЛЯ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ</b></p> <p>Требования и потребность в развитии могут быть связаны с управлением деятельностью и людьми, поддержанием отношений с общественностью, развитием организации или с определенной профессиональной готовностью</p>	<p><b>ТРЕБОВАНИЯ</b></p>	<p><b>ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗВИТИИ</b> (на год)</p>
	<p>(на 2—3 года)</p>	
<p><b>10. ВХОДЯЩИЕ В СФЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАЖНЫЕ ОТДЕЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ,</b> которые не образуют единой области ответственности и не относятся к областям ответственности, перечисленным в пункте 5. Вместе с тем их выполнение требует значительных затрат времени</p>		
<p>Место</p>		
<p>Подпись начальника</p>	<p>Подпись составителя</p>	

## Составление схемы деятельности

На следующем этапе составления указанной схемы разъясняется ее содержание и даются указания по заполнению важнейших пунктов. В первую очередь точно определяется наименование данной деятельности и ее место. Деятельность обозначает круг задач, входящих в компетенцию одного работника, выполнение которых нацелено на достижение точно определенных целей. Следовательно, первоначально деятельность определяется исходя из функциональных потребностей в результатах, а не из того, что данный работник может делать в наступающем отчетном периоде. Место данного рода деятельности в организации объясняет, кто в предстоящем отчетном периоде ею занимается, какую деятельность осуществляет его начальник, кто непосредственно находится в подчинении и кем надо руководить. Кроме того, в организационном плане решаются вопросы замещения.

Цель определения заместителей заключается в том, чтобы обеспечить выполнение обязательных заданий без долгих размышлений или стабильность деятельности в случае болезни, отпуска и в других исключительных случаях, когда задействованы не все человеческие ресурсы. Можно развивать замещение от традиционной системы обеспечения деятельности до системы, совершенствующей и мотивирующей работника. Замещение развивает, хотя и является лишь частичной деятельностью. По этой причине при определении заместителей целесообразно в целях развития и мотивации назначать их так, чтобы одни и те же работники не замещали автоматически из года в год одни и те же должности. С помощью хорошо отработанной системы замещения естественным путем строится система “вторых лиц”, которая, в свою очередь, довольно легко включается в развитую практику планирования служебной карьеры [20, 43, 127, 139].

### Смысл деятельности

Смысл деятельности объясняет, почему она существует с точки зрения функциональных результатов организации. Это своего рода размышление о деятельности предприятия и организации управления на уровне какого-либо одного вида деятельности и занимающегося ею работника. Четкий смысл деятельности заставляет всю организацию размышлять о деятельности с желанием достичь результата, поэтому он должен содержать естественный и мощный акцент на результат, особенно если речь идет о данном отчетном периоде. Уже в определении смысла деятельности рекомендуется отразить важнейшие конечные цели отчетного периода, а более дробная конкретизация выполняется лицом, занимающимся этой деятельностью. Далее приводятся несколько примеров определения смысла деятельности.

1. Исполнительный директор руководит деятельностью всей организации и развивает ее так, чтобы были достигнуты согласованные конечные цели в отношении рентабельности, эффективности, представления о предприятии и т. д.
2. Директор по экономическим вопросам руководит экономической деятельностью предприятия и развивает ее так, чтобы были достигнуты согласованные на данный период цели относительно качества и объема информации и др.
3. Руководитель подразделения руководит деятельностью самостоятельного подразделения и развивает ее так, чтобы были достигнуты согласованные конечные цели относительно рентабельности, роста, доли на рынке, мотивированности и т. п.
4. Директор по кадрам руководит и развивает кадровую политику фирмы так, чтобы были достигнуты цели относительно количества занятых, расходов на рабочую силу, структуры кадров; направляет осуществляемые на фирме административно-кадровые мероприятия на достижение целей фирмы в соответствии с подтвержденной кадровой политикой; действует на фирме как специалист по вопросам управления персоналом.
5. Главный бухгалтер ведет бухгалтерию, рассчитывает зарплату, а также руководит предоставлением услуг и развивает их так, чтобы были достигнуты согласованные конечные цели относительно качества, времени, количества и т. д.

Определение смысла деятельности во многих случаях завершается определением наиболее значительных ключевых результатов предстоящего отчетного года. Таким результатам придается точное содержание, чтобы соединение результата с целью, заложенное в пункте “смысл деятельности”, было не просто словами, а соответствовало реальной действительности. Согласованные конечные цели должны быть изложены четко, полно, хотя и в сжатом виде; в этом случае они являются достаточно веским обоснованием при составлении и реализации рационального плана использования времени [14, 127].

#### Определение областей ответственности

Областями ответственности обозначают основные задачи, имеющие определяющее значение для результатов деятельности. Область ответственности можно назвать также полем деятельности. Она довольно точно конкретизирует практический смысл деятельности. Уточнение области ответственности дает более детальное определение тому, что нужно делать, чтобы в данном периоде был достигнут смысл деятельности. Как смысл, так и области деятельности относятся к отчетному периоду или определяют наиболее важные задачи на предстоящий год. В каждом отчетном периоде они обдумываются вновь, и без их осмысления не переходят от предыдущего периода к следующему. Не рекомендуется определять более пяти-шести областей ответственности, но для каждой из них можно конкретно сформулировать две-четыре относящиеся к ней важнейшие задачи.

Индивидуализация областей ответственности и определяемых для них задач должна быть настолько конкретной, чтобы их влияние на данные ключевые результаты было четко видно и на их основе можно было определять индивидуализированные практические меры для достижения конечных целей. К основным областям ответственности лиц, занимающих руководящие должности, можно отнести следующие.

1. Управление деятельностью может включать в качестве важных задач руководство процессом определения конечных целей, составление планов деятельности с ориентацией на результат и контроль за результатами.
2. Управление персоналом может включать составление годового плана кадровой политики и обучения, а также мероприятия по мотивации, направленные на различные группы персонала.
3. Управление контактами может включать руководство контактами с компаньонами и дочерними фирмами, а также поддержание внутренних контактов с персоналом.
4. Развитие управления деятельностью, персоналом и поддержанием контактов может включать развитие организационной структуры и управленческого климата, а также лучшее использование внешних связей и отношений.
5. Исполнительская работа или выполнение других задач помимо чисто руководящих предполагает, что руководители разных уровней могут время от времени участвовать в выполнении работы подчиненных, особенно в небольших подразделениях и группах. У людей, не занимающих руководящих должностей, подобные работы в совокупности образуют области ответственности в схеме деятельности с ориентацией на результат. Чем более крупным подразделением управляет руководитель, тем более важно, чтобы чисто руководящие задачи, упомянутые в пунктах 1—4, занимали подавляющую часть времени. Чем выше уровень организационной деятельности, тем более долгосрочной и значимой должна быть реализация областей ответственности [127, 135].



### Определение компетенции в целях осуществления смысла деятельности

Не обязательно определять компетенцию по областям ответственности, можно полностью сконцентрировать ее на осуществлении деятельности. Зачастую ее и определяют по областям ответственности, поскольку тогда становятся очерченными все наиболее значительные решения, относящиеся к каждой области ответственности и к данной деятельности. Имеет смысл определять в общем компетентность в достижении результата так, чтобы было очевидно, какая компетенция относится к данной деятельности. Иными словами, конкретизируются те из наиболее значительных решений, которые необходимо принимать данному работнику. Прочие решения, более мелкие и менее определенные, делегированы на нижестоящие уровни организации, хотя и там они не индивидуализированы. Такое определение компетенции выражает, какими полномочиями не обладают другие. Все, что не запрещено, разрешено подчиненным относительно компетенции, хотя она и не конкретизируется на уровне решений. Детальное определение рекомендуется потому, что при соответствующем управлении сознательно стремятся действовать на верхнем пределе компетенции.

Компетенция должна быть достаточной для достижения конечных целей и реализации решений, относящихся к различным областям ответственности. В противном случае компетенция подвергается переоценке. При правильном управлении делегируются как ответственность за результат, так и полномочия идти к достижению результатов, а не отдельные задачи и решения. Иными словами, подчиненным предоставляется возможность самостоятельно работать и принимать решения, а также постоянно “расти”, приближаясь к более инициативной и творческой деятельности. Примеры определения компетенции [127]:

1. Подтверждение конечных целей подразделений на следующий отчетный период.
2. Предложения по бюджету на будущий год.
3. Капиталовложения, превышающие 100 тыс. грн.
4. Решения по количественному и качественному составу персонала подразделения.
5. Выбор персонала.
6. Разделение труда и делегирование компетенции в подразделении.
7. Решения по плану обучения персонала.
8. Глобальные организационные изменения.

При эффективном управлении и мышлении с ориентацией на результат важно, чтобы все работающие в данном подразделении знали, достижение каких результатов ставится в качестве цели на каждый год. Ключевыми результатами коммерческой деятельности на частном предприятии могут быть, в частности, рентабельность, оборот, доля на рынке, издержки, структура и использование основного капитала, платежеспособность, а также количество и качество производимой продукции. Вспомогательными результатами, прежде всего в области управления персоналом и поддержания контактов, могут быть, в частности, количественный и качественный состав персонала, мотивированность, производительность труда, представление о предприятии и использование внешних связей. Все результаты должны иметь конечное выражение, которое может быть достаточно легко измерено после постановки целей. Определенные по подразделениям, они входят для каждого работника в схему деятельности с ориентацией на результат в порядке их значимости и с тем же содержанием — в пункт “Ключевые результаты и цели деятельности подразделения”.

### Личные ключевые цели работника с ориентацией на результат

При эффективном управлении успех каждой деятельности оценивается на основе достигнутых результатов. Поэтому в схеме деятельности с ориентацией на результат важно индивидуализировать и личные ключевые результаты (см. пп. 3—7 в схеме на с. 320). Ими могут быть, в частности, качество и степень выполнения планов, мотивированность и эффект взаимовлияния персонала, производительность труда, стабильность работы по развитию и ее ориентированность на результат, а также действенность групп (например, руководящих).

Эти результаты и цели записываются в порядке значимости в схему деятельности данного работника, в пункт “Личные ключевые результаты и цели”. Смысл этого пункта заключается в том, чтобы многосторонне представить ключевые результаты, к достижению которых данный работник стремится и на основе кото-

рых его оценивают (а возможно, и вознаграждают). Следует убедиться в том, что личные ключевые результаты в самом деле целеустремленно достигаются в области управления деятельностью и персоналом, поддержания контактов и развития. Стоит также удостовериться, что они выведены из ключевых результатов данного подразделения и, таким образом, способствуют их достижению [127, 149].

### Тесные деловые контакты

Все контакты должны способствовать достижению конечных целей. Очень часто внутренние и внешние контакты организации в течение нескольких лет формируются весьма случайно; при этом ключевые контакты редко устанавливаются целенаправленно. На поддержание контактов на разных уровнях зачастую уходит очень много времени и сил. По этой причине важно выяснить для себя, какие внутренние и внешние контакты организации являются действительно значимыми с точки зрения ключевых результатов. Внутренние и внешние контакты можно отметить в схеме деятельности как отдельно, так и во взаимосвязи. Чаще они, конечно, разграничиваются. В каждой группе определяются три-пять наиболее важных контактов, которые действительно поддерживаются неукоснительно, на заранее спланированной основе. Если объектом контактов является лишь часть какой-то крупной внешней организации, необходимо индивидуализировать их преимущественно на уровне человеческих взаимоотношений, или по крайней мере проводить такое разграничение, чтобы было ясно, о какой деятельности или должности идет речь.

При первом определении тесных деловых контактов рекомендуется выявить все существовавшие до этого контакты, и направлявшиеся на разные уровни. После этого оценивается (количественно и качественно) значение контактов с точки зрения получения ключевых результатов. Все ненужные контакты следует немедленно, но корректно прекратить.

Нужно иметь в штате сотрудника, который обеспечивал бы необходимые контакты. Чаще всего контактами, особенно внешними, занимаются на слишком высоком организационном уровне или слишком немногие. Делегирование функций по обеспечению контактов предоставляет такие же возможности для мотивации и развития персонала, как и делегирование полномочий [127, 130].

Посредством предъявляемых требований определяется, что предполагает достижение конечных целей и обеспечение областей ответственности, позволяющее полностью реализовать смысл деятельности. Требования концентрируются на человеке, занимающемся данной деятельностью. Их определяют исходя из функциональных потребностей. Требования могут входить составной частью в умение руководить деятельностью или людьми. Их следует определять достаточно конкретно, чтобы можно было оценить, насколько человек, занимающийся данной деятельностью, удовлетворяет предъявляемым требованиям.

### Требования, предъявляемые данной деятельностью, и потребность в развитии личности

Когда требования определены так, что индивидуализированы, по крайней мере, пять-семь наиболее важных из них с точки зрения результатов, можно решить, как нужно развивать человека, занимающегося данной деятельностью. Советуем определять потребность в развитии с интервалом в один и два-три года. Потребность в развитии может быть направлена на более полное использование и совершенствование уже имеющихся сильных черт или на исправление недостатков, которые существенно влияют на получение результатов и обеспечение областей ответственности. Выявленную потребность в развитии нужно облечь в форму программы развития данного человека. В этом случае удовлетворение потребности в развитии распределяется на год и на перспективу [127, 149].

### Отдельные важные задания и прочие данные

Во многих случаях деятельность включает в себя выполнение и таких достаточно существенных и повторяющихся отдельных заданий, которые сами по себе не образуют единой области ответственности или не укладываются в рамки ни одной из основных областей ответственности. Подобные задания перечисляются в схеме деятельности в отведенном для них пункте.

Таким образом разъясняется основное содержание схемы. Поскольку составляется она отдельно на каждый год, можно в конце схемы оставить место для подписи начальника и данного работника. Дата ставится уже в начале схемы.

Руководящим работникам рекомендуется продолжить работу и составить личный план деятельности и бюджета времени на предстоящий год. Это дает хорошую основу для достаточно точного временного планирования [127].

## Составление личного плана и бюджета времени

В соответствии с описанной выше системой можно сделать вывод, что схема деятельности четко располагает пять-семь ключевых результатов в порядке их значимости. На их основе работа по управлению своей деятельностью продолжается в виде составления личного плана деятельности и бюджета времени на

данный отчетный год. Этот процесс начинается с перенесения ключевых результатов, уточненных в связи с определением схемы деятельности, в первую колонку в порядке их значимости. После этого каждый ключевой результат рассматривается в отдельности, и для него достаточно точно определяются цели на следующий отчетный год, способы и момент контроля, мероприятия, бюджет времени и момент достижения. Далее мы более детально рассмотрим различные группы вопросов.

Цели по ключевым результатам могут быть количественными, качественными и привязанными ко времени. Их нужно сравнивать с текущей ситуацией, если таковая существует для данной цели. Пример определения целей приведен в виде табл. 10.

Таблица 10

При определении целей необходимо четко ориентироваться на конечный результат, с тем чтобы их достижение можно было достаточно просто измерить. При этом нужно помнить, что не следует всегда добиваться четкой количественной оценки всех целей. Использовать количественные выражения рекомендуется, но если естественным путем это не удастся, в большинстве случаев достаточно ограничиться четкой констатацией направления цели с твердой привязкой к нему. Нужно

Ключевой результат деятельности	Цель по ключевому результату
Рентабельность	Увеличение нынешнего уровня на 25% Самообеспеченность — 20%
Доля на рынке	Увеличение нынешней доли на рынке с 10 до 18% в каждом районе
Эффективность работы персонала	Увеличение объема выполненных работ на 25%
Мотивация персонала	Сохранить хороший уровень мотивации и повысить слабый уровень до удовлетворительного
Степень использования связей	Лучше использовать клиентов, особенно при планировании деятельности

помнить, что во многих случаях в качестве измерителя (например, развития мотивации) достаточно сводки личных мнений или так называемого анализа “мне кажется”. Относительно потребностей достижения более убедительные, хотя и не такие точные результаты можно получить с помощью исследований мотивации. Общим правилом здесь должно быть следующее: нельзя измерять достижение целей с натяжкой до ненужной точности. Достаточно такой степени точности, чтобы при определении способа и времени контроля можно было получить необходимое представление о достижении конечных целей.

Затем в плане деятельности определяется, когда контролируется достижение поставленных конечных целей, по чьей инициативе осуществляется контроль, откуда поступает информация по нему, как и в какой форме он организуется. Следует очень серьезно обдумывать пункт контроля, поскольку практика показывает, что именно здесь зачастую допускается большая халатность. В плане деятельности этот пункт сознательно расположен перед пунктом мероприятий. Причина этого заключается в том, что таким образом подчеркивается значение контроля

и то, что при управлении по результатам мы контролируем именно достижение поставленных конечных целей, а не выполнение отдельных мероприятий. Естественно, необходимо контролировать и реализацию отдельных мероприятий в соответствии с графиком, но центр тяжести лежит на достижении конечных целей.

При определении мероприятий сознательно восстанавливают в памяти четкие цели по ключевым результатам, а также смысл деятельности, область ответственности, полномочий и компетенции по схеме деятельности. С их помощью определяют детали мероприятия, для начала по возможности по группам мероприятий. Мероприятия необходимо определять настолько детально, чтобы их можно было разбить по времени в планах использования времени, составляемых на год и более короткие периоды. Бюджет времени обычно составляется в процентном выражении и показывает, какая часть общего времени затрачивается на мероприятия по достижению каждого ключевого результата. Здесь не нужно стремиться к более чем 5%-й точности. Иногда бюджет времени составляется не в процентах, а в днях или в неделях. Его значение заключается в том, что он разъясняет, как много времени руководитель хочет использовать на достижение различных ключевых результатов. Если уже известен момент осуществления данного мероприятия или группы мероприятий или это может быть определено при составлении плана деятельности на год, момент осуществления также отмечается в плане деятельности, хотя бы в виде желаемого срока, в последней колонке [127].

## Составление плана использования времени

Обоснованные личные схемы деятельности с ориентацией на результат и план деятельности автоматически приводят к рациональной программе использования времени. Однако практика показывает, насколько легко мы уступаем именно в этом критическом пункте. Обычно мы думаем, что хороший план деятельности осуществится и без осо-

бого планирования затрат времени. На практике это представление оказалось ошибочным. По этой причине естественно позаботиться о планировании личного времени с точностью до дня. Это легко сделать, если предприятие имеет современный календарь планирования использования времени, составленный исходя из конкретных потребностей.

Составляя план использования времени, придерживайтесь таких рекомендаций.

1. В своем плане использования времени сознательно отталкивайтесь от каждой конечной цели и определенных для нее мероприятий, как на годовом, так и на недельном уровне.
2. Определите в своем плане деятельности мероприятия и группы мероприятий настолько конкретно, чтобы можно было зарезервировать больше времени для тех, которые требуют значительных затрат времени.
3. Определите для себя рабочий ритм целевого года, целевого месяца, целевой недели и целевого дня и сознательно внедряйте его при составлении планов использования времени в предстоящие отчетные периоды на возможно более длительный срок.
4. Заранее зарезервируйте время для проведения следующих мероприятий:
  - расширения границ собственной ответственности и ответственности всей организации;
  - определения конечных целей и задач развития (так называемые заповедные часы);
  - выяснения того, с кем и по какому вопросу в ближайшие месяцы, недели и дни нужно провести совместные дни (регулярно повторяющиеся собрания и другие совместные мероприятия), и подготовки к ним;
  - личного роста и отдыха;
  - управления внешними связями и их поддержания;
  - связанных с Вашей работой групповых бесед о конечных целях, контроле и других вопросах, к которым нужно своевременно подготовиться.
5. Отметьте в своем календаре мероприятия по контролю за конечными целями и запланированными текущими мероприятиями и зарезервируйте для этого достаточно личного и общего времени.

6. Удостоверьтесь, что спланированное Вами использование времени распространяется на весь диапазон ответственности на этот год с ориентацией на конечные результаты.
7. Подсчитайте по месяцам резервное время и его долю во всем бюджете времени. Сравните эти цифры с бюджетом времени, предусмотренным в Вашем плане деятельности, и сделайте необходимые выводы.
8. Поставьте себе цель составить точный план использования времени, по меньшей мере на три предстоящих месяца. Однако не планируйте весь бюджет времени более чем на 60%. Остальное время будет нужно Вам для гибкого его использования и незапланированных мероприятий. Но если вы заранее распланируете лишь 5—10% времени на ближайшие недели, это будет означать, что Ваше намерение управлять использованием своего времени было несерьезным. Управление временем связано с Вашим собственным желанием, а не с техникой планирования использования времени. Вам, однако, необходима определенная, подходящая техника планирования использования времени, поскольку Вы не можете помнить обо всех мероприятиях [127].

### Составление плана на неделю

Ранее мы рассмотрели план использования времени на год и несколько месяцев. Данные там советы, естественно, находят свое применение и на уровне недели и дня. Рекомендуется начинать составление плана на неделю хотя бы в последние часы в пятницу на предыдущей неделе. В плане на неделю уточняются конечные цели предстоящей недели и определяются необходимые работы в порядке их значимости. Вы можете разбить их на три группы:

1. Работы, обязательные с точки зрения достижения конечных целей.
2. Работы, которые будут сделаны, если хватит времени на предстоящей неделе.
3. Работы, которые будут сделаны, если останется время на этой неделе.

Зарезервируйте время на текущей неделе для каждой работы, совмещая рамки удачных недель и дней. Уточните также заранее необходимые контакты и их способы на предстоящей неделе. Старайтесь по возможности делегировать контакты, по крайней мере рутинные, своему секретарю (если он у Вас есть). Когда неделя завершается, дайте оценку плану использования времени на неделю и достигнутым конечным целям. Посмотрите, в чем Вы достигли успеха и что можете учесть из своих неудач при составлении последующих планов [127].

План на день намечают в соответствии с теми же основными направлениями, что и при составлении плана на неделю. На каждый день опре-

### Составление плана на день

деляются конечные цели работы в порядке их значимости и ритм работы. Это делается преимущественно в конце предыдущего дня или сразу в начале планируемого. Зарезервируйте достаточно времени для личного отдыха и восстановления сил.

При составлении и выполнении плана работы на день сознательно применяйте усвоенные Вами советы по эффективной работе, например:

- секретарь должен действовать как эффективный фильтр;
- необходимо поддерживать хорошее физическое и психическое состояние;
- стол должен быть чистым;
- утром нужна короткая пауза для планирования работ на день;
- следует быть точным и пунктуальным;
- прочь пустую болтовню;





- прочь долгие обеды;
- необходимо сократить продолжительность перерывов “на кофе”;
- прочь рутину;
- необходимо доверие к другим и делегирование полномочий;
- следует обеспечить эффективное соблюдение графиков;
- нужно прекратить телефонный “террор” и развивать телефонную культуру;
- соблюдать график рабочего времени;
- прочь дурные привычки;
- нужно определить порядок выполнения работ по их значимости и скрупулезно соблюдать его;
- следует поменьше вмешиваться в дела подчиненных;
- не нужно растягивать выполнение дел: в работе нужна расторопность;
- не следует заниматься личными делами в рабочее время.

Мы рассмотрели различные стадии системы управления собственной деятельностью и использованием времени. На первый взгляд все это может показаться излишне сложным. Однако, как свидетельствует финский опыт управления по результатам, после нескольких лет упорной тренировки это становится привычкой. Каждый руководитель должен требовать от себя правильного отношения к управлению использованием времени. Чем большая часть персонала также захочет рационально использовать свое время, тем в большей степени можно быть уверенным в реализации поставленных перед организацией конечных целей [127].



В заключение приводим методiku по составлению личного плана жизни, которая может оказаться полезной для начинающих и работающих менеджеров.

### Личный план жизнедеятельности и развития в различных сферах жизни\*

#### 1. Оценка жизненной ситуации (см. схему областей жизненного опыта на с. 331)

1.1. Работа	
<p>Имею ли я четкую картину своей работы и ее целей?</p> <p>Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?</p> <p>Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?</p> <p>Какую работу я хочу выполнять через 10 лет?</p>	<p>Есть ли у меня воодушевление и мотивация?</p> <p>Что является для меня мотиватором сейчас?</p> <p>А через пять лет?</p> <p>Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?</p> <p>К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?</p>
1.2. Экономическое положение	
<p>Каково мое экономическое положение?</p> <p>Есть ли у меня личный бюджет — каков он и придерживаюсь ли я его рамок?</p> <p>Сколько у меня долгов?</p> <p>Получу ли я в случае необходимости кредит?</p>	<p>Каковы мои потребности в финансировании и размещении капитала в ближайшие годы?</p> <p>Какие меры я могу в случае необходимости применять для улучшения своего экономического положения?</p>

\* Приводится по: *Управление по результатам*: Пер. с финск. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993. — С. 303—307.

<b>1.3. Физическое состояние</b>	
<p>Какова моя общая физическая форма?                      На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т. п.)?                      Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача (на общих, специальных)?                      Занимаюсь ли я регулярно оздоровительным спортом?</p>	<p>Достаточно ли я сплю?                      Правильно ли я питаюсь?                      Каков мой вес?                      В каких количествах употребляю алкоголь?                      Забочусь ли я о “строительстве” своего тела?                      Какие меры я могу принять для улучшения своего физического состояния?</p>
<b>1.4. Социальное состояние — человеческие отношения</b>	
<p>Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? И как я их учитываю?                      Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?                      Интересует ли других мое мнение?                      Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?                      Умею ли я слушать?                      Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?</p>	<p>Как это проявляется на практике?                      Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?                      Как я забочусь о дружеских отношениях?                      Как я могу развивать свои отношения обратной связи?</p>
<b>1.5. Моральная готовность — психическое состояние</b>	
<p>Развиваю ли я себя постоянно тем или иным способом?                      Читаю ли я регулярно газеты, еженедельные издания, специальные газеты, литературные произведения?                      Слежу ли я за новостями дня: по газетам, радио, ТВ?                      Посещаю ли я учебные мероприятия, собрания, конференции, специальные курсы, занимаюсь ли самообразованием?</p>	<p>Участвую ли я в совместной деятельности по развитию: в кружках, в объединениях?                      Есть ли у меня личный план развития?                      Как я могу развивать свою мотивацию и душевное состояние?</p>
<b>1.6. Семейная жизнь</b>	
<p>Понимаю ли я значение семьи?                      Какова моя семейная ситуация на сегодняшний день?                      Изменится ли она в ближайшие годы и как?                      Уделяю ли я достаточно времени своей семье?                      Есть ли в моей семье общие увлечения?</p>	<p>Знаю ли я членов своей семьи — их потребности и мнения?                      Могу ли я создать в своей семье открытую и душевную атмосферу?                      Создаю ли я в своей семье надежные условия?                      Как я могу развивать свою семейную жизнь?</p>

## **2. Постановка личных конечных целей**

<p><b>2.1.</b> Целями моей жизни являются:</p> <p>1) _____</p> <p>2) _____</p> <p>3) _____</p>	<p>Насколько они важны для меня и почему?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--

**2.2.** Моя жизненная цель должна осуществиться до 200\_\_ г.; самое позднее \_\_\_\_\_

2.3. Какие факторы способствуют достижению моих жизненных целей? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

А какие препятствуют?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моих жизненных целей? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Что я могу сделать в этом плане?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моих жизненных целей — время, деньги, здоровье и т. д.? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



**3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моих жизненных целей**

Область достижения целей	Мероприятия	Время	Контроль	
			когда	как
3.1. Здоровье и физическое состояние				
3.2. Моральная мотивация и психическое состояние				
3.3. Социальное взаимодействие, семейная жизнь, дружеские отношения и увлечения				
3.4. Трудовая деятельность				
3.5. Личное материальное благосостояние				
3.6. Этическое развитие				

Глава **22** *Тактика деловых взаимоотношений***... с рабочими**

Установление оптимальных взаимоотношений управляющих и подчиненных — важная социально-психологическая проблема, во многом определяющая результаты управленческой деятельности. Установлено, что разногласия, возникающие в процессе общения, приводят к снижению производительности труда как минимум на 30%. Предполагается, что мотивация персонала при оптимальных взаимоотношениях может увеличиться примерно на столько же процентов.

Вместе с тем в настоящее время наметилась проблема ухудшения взаимоотношений подчиненных и менеджеров. Как основная причина выдвигается тезис о том, что большинству занятых в сфере производства или бизнеса (например, 43% в США) присуще скептическое отношение к жизни и работе [146]. Наиболее общими причинами называются следующие: а) работа оплачивается слишком низко; б) управляющим нельзя доверять; в) компания не думает ни о чем, кроме бизнеса; г) работники совсем не могут распоряжаться своим рабочим временем. Экспертами предлагается общий подход к тому, что следует делать для преодоления недоверия и скептицизма. Для этого прежде всего необходимо выяснить, чего ожидают работающие от компаний и чего — компании от них. В связи с этим анализируются **необходимые шаги менеджеров** по созданию реалистических ожиданий персонала:

- Люди должны иметь реалистические представления о своей работе уже при найме.
- Необходимо делегировать работникам права и ответственность за принятие решений в их повседневной деятельности.
- Следует укреплять деловую и профессиональную этику.

Зарубежными исследователями изучены ошибки, наиболее часто совершаемые предпринимателями на практике, и разработаны рекомендации по их преодолению. Называются восемь типичных ошибок: установление недостаточной цены на продукцию, игнорирование собственной интуиции, боязнь нововведений, неумение внимательно слушать, пренебрежение заботой о клиентах, игнорирование положительного влияния дружеских взаимоотношений людей, торопливость в принятии решений, недооценка способностей человека. При этом отмечается, что предвидение возможных ошибок позволяет избежать их или, по крайней мере, выявить на ранней стадии, что делает процесс управления более успешным.

Большое внимание в современном менеджменте уделяется вопросам деловой и поведенческой этики. Ряд фирм уже открыли курсы и выпускают пособия с рекомендациями относительно методов общения и поведения. В последние годы более двух тысяч корпораций в США разработали для своих

Большое внимание в современном менеджменте уделяется вопросам деловой и поведенческой этики. Ряд фирм уже открыли курсы и выпускают пособия с рекомендациями относительно методов общения и поведения. В последние годы более двух тысяч корпораций в США разработали для своих



служащих всех уровней кодексы и наставления по вопросам этики делового общения. Как показали результаты опросов менеджеров [146], 60% обследованных фирм имеют четкие письменные правила поведения управляющего с сотрудниками, более 35% — конкретные инструкции о контроле за рациональным использованием рабочего времени, а 35% — правила поведения с сотрудниками, имеющими семейные проблемы.

### ... с инженерным персоналом

Особого внимания заслуживает проблема улучшения взаимодействия менеджеров с инженерным персоналом. Существует необходимость поддержания творческой атмосферы и высокой работоспособности, создания у инженерного персонала уверенности в завтрашнем дне, использования новых возможностей и технических средств для увеличения производительности инженерного труда. Разработаны соответствующие рекомендации по улучшению взаимодействия менеджеров и инженерно-технического персонала, предусматривающие обеспечение безопасности людей, соблюдение этики при выборе стратегии маркетинга, доверие к высокому профессионализму персонала и учет конструктивных предложений.

Особое значение имеет проблема управления талантливыми сотрудниками. Эксперты указывают, что деятельность таких служащих может стать важной составляющей успеха компании, но управление ими сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, амбициозны, умны и выходят за рамки привычных стандартов. Необходимо анализировать их положительные качества: приверженность делу, нацеленность на будущее, желание быстро добиться всего в жизни, огромная энергия, творческий подход к делу и т. д. Нестандартность таких людей ставит проблему измерения их вклада в общую производительность компании. Вклад этот анализируется по обычным направлениям, но особая роль талантливых сотрудников модернизирует критерии оценки их деятельности, к которым относятся труд (его качество), материальная отдача (стратегический потенциал идей и исследований), энергия (энтузиазм и достижения), капитал (творчество и образ действия).

### ... с заместителями

Зарубежные исследователи уделяют также существенное внимание проблемам взаимоотношений в системе «руководитель — заместитель», что имеет большое значение для эффективного управления. В исследованиях анализируются существующие варианты взаимоотношений руководителей и их заместителей, распределение между ними обязанностей и полномочий. Например, начальник и заместитель руководят определенными организационными подразделениями в рамках отдела; начальник распределяет руководство отдельными структурами между своими заместителями, оставляя за собой общее руководство отделом; начальник и заместитель имеют различные функции и т. д.

Исследователи считают, что распределение обязанностей между руководителем и заместителем должно определять перечень функций и проблем, по которым заместитель уполномочен сам принимать решения. Такая модель распределения обязанностей (модель А) может быть применена в любом отделе независимо от его размера, вида и целей. В небольших отделах роль заместителя может выполнять один из работников, а в крупных (около 20 человек) должен быть штатный заместитель. В особо крупных отделах следует предоставить максимальную самостоятельность руководителям подразделений, создавая одну должность штатного заместителя с соответствующими функциями.

При распределении руководства отдельными подразделениями между разными заместителями (модель Б) следует оговаривать компетенцию первого заместителя руководителя. Популярность модели Б обуславливается следующими причинами. То, что руководитель подразделения является заместителем руководителя отдела, упрочивает его положение как при внешних контактах, так и в отделе, а также увеличивает престиж руководителя, имеющего несколько заместителей, в глазах окружающих. Руководитель отдела имеет в этом случае преимущество

над руководителями каждого из подразделений, поскольку только он видит деятельность отдела в целом, а его заместители владеют ситуацией лишь на вверенных им участках. В то же время заместитель в модели А, так же как и руководитель, владеющий ситуацией деятельности отдела, может расцениваться как соперник. Модель Б по сравнению с моделью А более выгодна для заместителя, ибо руководитель отдела, имея более широкую сферу деятельности, склонен предоставлять своим заместителям большую самостоятельность в выполнении закрепленных за ними функций. Даже при существовании в модели Б первого заместителя его позиция как соперника руководителя значительно ослаблена наличием других заместителей.

### ... с начальниками

Знание разных типов “трудных” начальников, умение определить их и обращаться с ними может помочь менеджерам и другим специалистам построить более здоровые и продуктивные отношения с непосредственными руководителями. Ниже описываются различные типы “трудных боссов”, а также рекомендации по правильному построению стратегии поведения их подчиненных, которые подготовлены и опубликованы профессором менеджмента Дж. Кеннетом Матейка и директором Института менеджмента Ричардом Дж. Дансингом.

#### 10 типов наиболее “трудных” боссов

“Трудные” боссы имеют несколько **общих характерных черт.**

*Первая:* большинство служащих согласны с тем, что эти руководители на самом деле “трудные”. *Вторая:* эти боссы очень постоянны в своем “трудном” поведении; их подчиненные знают, что они собираются сделать еще до того, как они это сделают. *Третья:* их фирменный лозунг — “Это не моя вина”; по этой причине кто-нибудь другой всегда обвиняется во всем, что выполняется неправильно. *Четвертая:* общение с ними истощает время и силы их служащих. *Пятая:* энергия, которую затрачивают их служащие при контакте с ними, обычно не соответствует действительной проблеме, которая рассматривается.

“Трудные” боссы приводят подчиненных в замешательство нелогичной, стилевой манерой поведения, которую они реализуют в ответ на специфические воздействия; это их оригинальный “номер программы”, уникальная отличительная черта, которую они используют, чтобы контролировать других. При этом любой из этих боссов может быть как мужчиной, так и женщиной.

**1. “Задира”** громогласен, стоек (тверд), грозен, агрессивен, и о нем поговаривают (часто “Задира” делает это сам), что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях. “Задиры” имеют сильное желание контролировать других; для них жизнь — это непрекращающаяся борьба за власть.

“Задиры” боятся двух вещей: собственного несовершенства и любой формы близости. Когда Вы имеете дело с боссом этого типа, стойте прямо, смотрите и говорите открыто, называйте его по имени (чтобы привлечь его внимание, но не принимая “боевой стойки”) и попытайтесь решить с ним интересующую Вас проблему. Старайтесь контролировать собственный страх, так как страх только подстрекает (“заводит”) босса этого типа. Не показывайте своего волнения и дайте “Задире” время излить гнев.

Когда наступательный порыв “Задиры” начинает ослабевать, Ваша очередь взять инициативу. Избегайте “лобового столкновения”. Будьте дружелюбны, но тверды. Улыбайтесь, если это кажется уместным, но не будьте напуганы. Сосредоточьтесь на проблеме и Ваших нуждах. Если Вы проявите уважение, но не страх, “Задира” будет искать другую “жертву”.

**2. Медлительный босс** обычно дружелюбен, мил и доброжелателен. Однако такие боссы имеют два главных недостатка: любой ценой откладывают решения и обходятся утверждениями общего характера, избегая быть конкретными. Медлительные боссы фактически являются жертвами взыскательного, педантичного воспитания; они откладывают выполнение

задач, чтобы избежать беды, и “ходят вокруг да около”, избегая быть откровенными и задеть чьи-либо чувства.

Медлительные боссы боятся сделать ошибку, которая может обнаружить их профессиональную непригодность и промахи. Если Ваш босс медлительный, попытайтесь обнаружить это в ситуации “скрытый барьер”. Будьте уверены, дайте ему понять, что немудрено ошибиться, когда чему-то учишься. Спросите, что он имеет в виду, когда использует неопределенные или двусмысленные слова, и договоритесь о точных и реальных сроках выполнения работы. Будьте гибкими, но ориентируйтесь на факты. Используйте позитивные приемы и избегайте нажимов: медлительный босс и так достаточно неуверен. Попробуйте решить проблемы с помощью расположенных в ряд альтернатив. Окажите боссу поддержку после того, как он принял решение. Когда он принимает решение, увеличьте Вашу бдительность; принимая от него поручения и распоряжения, не торопите события.

**3. “Боец”:** “Горя́ бездымно” сдерживаемой яростью, “Боец” — это “ходячая бомба” с часовым механизмом. Его (или ее) гнев лежит не на поверхности. “Боец” взрывается неожиданно: много кричит, атакует и выплескивает свой сарказм. Ему нравится “стрелять” без разбора, быстро и часто. Когда его вспышка раздражения оканчивается, он обратно “вползает” в свое угрюмое молчание. Для “Бойца” восстановление справедливости (реальной или воображаемой) является целью, отмщение — орудием.

“Боец” боится своего собственного гнева и проявления своих эмоций, а также неискренности в любой форме. Когда Вы обращаетесь к боссу такого типа, пытайтесь противостоять ему конструктивно. Вы даже можете сказать ему, как это трудно — иметь дело с его “заводящимся с полуоборота” гневом. Попросите личной встречи с ним; не допускайте отклонений или срывов. Затем покажите Ваши серьезные намерения, сосредоточившись на вопросе; попытайтесь направить его энергию в русло решения проблемы. Сделайте это вызовом для него: ведь ему нравятся вызовы.

**4. “Льстец”** постоянно улыбается, дружелюбен, угодлив, с чувством юмора. “Льстецы” говорят людям то, что те хотят слышать; попытка “припереть их к стенке” столь же результативна, как и попытка собрать руть вилкой. “Льстецы” больше верят в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Необходимость в одобрении делает их специалистами по уловкам.

“Льстец” боится прямого разговора и прямого действия, что иногда приводит к порождению врагов. Он нуждается в одобрении — так дайте его ему, смейтесь над его шутками и наслаждайтесь его рассказами. Но не позволяйте ему брать нереальные обязательства. Поддерживайте его ответственность и требуйте фактов — фамилии, места и подтверждения истинности. Дайте ему понять, что честность — это самая лучшая политика.

**5. Пессимист** несчастен от жизни, от самого себя, от Вас. Ему, очевидно, следовало бы работать где-то в другом месте, но и любая другая организация тоже не слишком может его воодушевить. Пессимист обвиняет других людей, хнычет, жалеет себя и стремится избавиться от своего трудного положения. Он глубоко убежден, что все, что не в его собственных руках, завершится неудачей, поскольку он верит, что другие совсем не заботятся о том, что в их власти.

Пессимисты обычно тщательно скрывают свои недочеты; в глубине души они догадываются, что где-то у кого-то может быть, в принципе, все благополучно.

Работая с Пессимистом, придерживайтесь таких “можно” и “нельзя”: нельзя спорить с ним — это только укрепляет его в его негативных взглядах; нельзя разделять его негативных взглядов — это питает его пессимизм. Не торопитесь с решениями. Выслушайте



его, поправьте, если необходимо, и отнеситесь к его проблемам конструктивно. Изложите факты и установите “предел ужаса” (т. е. сценарий наихудшего исхода). Если Вам это нужно, энергично возьмитесь за проблему сами.

**6. “Всезнайка”** знает много, но его проблема в том, что он действует так, как будто знает все. Он (или она) очень нетерпелив, что проявляется в неспособности слушать. Если “Всезнайка” сталкивается с отрицательными явлениями, он критикует то, чего сам не знает, обвиняет других, поскольку сам мало нуждается в подсказке и не любит работать в группах. “Всезнайка” думает, что его личный разум и знания — единственный способ оценки выполнения работы другими людьми.

“Всезнайка” боится не угодить другим, боится резкого падения собственных стандартов совершенства. Не воюйте со “Всезнайкой”, не обвиняйте его и избегайте конфронтации с ним; не пытайтесь быть “противоэкспертом” (возражать ему в том, в чем он считает себя знатоком). Наоборот, подводите его к решению проблемы. Спрашивайте у “Всезнайки”, слушайте его и выражайте ему признательность; затем установите обратную связь и предложите альтернативы.

**7. Интроверт** (человек, сосредоточенный на своих переживаниях) скрытен, и из него трудно что-либо “вытащить”, когда Вам нужна информация. Он (или она) чувствителен и боится раскрываться. Может много предложить, но не может выразить своих мыслей.

Интроверт боится задеть чувства других людей и выглядеть человеком, оказывающим нажим. Если Ваш босс относится к этому типу, попытайтесь добиться, чтобы он говорил как можно больше. Примите дружескую, молчаливую позицию и задавайте вопросы, не требующие обязательного ответа; дайте ему возможность или говорить, или молчать. Объясните, что Вы испытываете, и попытайтесь добиться его реакции (ответа).

**8. Некомпетентный босс** многого не понимает, однако претендует на то, что знает намного больше, чем на самом деле. Он может украсть Ваши идеи и выдать их как свои. Больше всего он боится обнаружить свои недостатки.

Если Вы работаете с некомпетентным боссом, детально и точно учитывайте как проявления его некомпетентности, так и Ваши собственные цели. Когда Вы общаетесь с ним, опирайтесь больше на факты, чем на эмоции, чтобы доказать свою точку зрения. Помогите боссу либо стать компетентным, либо найти альтернативную (другую) сферу самовыражения (во втором случае действуйте осторожно). Документально подтвержайте собственный вклад в дела фирмы и не затрагивайте амбиций такого босса.

**9. Лентяй** (разгильдяй). Личные привычки (склонности) Лентяя могут раздражать и даже вызывать отвращение; беспорядок и хаос проявляются как в его (или ее) работе, так и в личной жизни. Лентяи не могут ориентироваться в порядке вещей и определять приоритеты задач; их одежда постоянно смята, испачкана или порвана. Они могут слишком много есть, курить, распространять запах алкоголя или оставлять половину обеда на собственных усах.

Лентяй не хочет признавать, что он должен нести ответственность за свои действия, проявляя ребячество и безалаберность. Если Вы работаете с Лентяем, поддержите его, когда он случайно проявит аккуратность в своем поведении, и помогите ему достичь большего порядка в его личной и профессиональной жизни. Покажите на собственном примере, что если Вы будете вести себя так же, как он, то дело остановится.

**10. “Ненормальный”** (“отклоняющийся”) босс проявляет аномальное (отклоняющееся от нормы) поведение. Ненормальность сказывается или в сексуальных заигрываниях, или в частых прогулах, или в постоянной лжи. “Ненормальные” боссы пытаются отделаться от ответственности и надеются, что люди будут “покрывать” их. Они слишком встревожены, малоэффективны, и трудно понять, эти возбуждение и неуемные прихоти являются причиной или следствием их собственных проблем.

“Ненормальный” босс боится ответственности и, возможно, даже при достижении успеха ведет себя неадекватно. Его аномальности желательно тщательно задокументировать, чтобы предоставить “надежное свидетельство” для одержания победы в случае, если он попытается лгать, чтобы защитить себя. Некоторым служащим следует иметь собственные досье по аномальным действиям босса; такие документы могут обеспечить убедительное доказательство своей правоты в случае конфронтации.



## Стратегия успеха в обращении с “трудным” боссом

Имея дело с “трудным” боссом, Вы можете выбрать несколько приемлемых вариантов.

Наиболее эффективная стратегия определяется в зависимости от типа “трудного” босса, которого Вы имеете, и Ваших собственных специфических приоритетов. Ниже приведены варианты поведения, из которых Вы можете выбирать.

**Ничего не делайте.** Просто продолжайте делать то, что Вы делали все время. Конечно, это уже привело к существующему положению и не обещает ничего хорошего. Но если Ваша боязнь попытаться счастья больше, чем степень Вашей неудовлетворенности, может быть, самое лучшее — позволить событиям развиваться своим чередом, ибо любой другой курс может просто “подлить масла в огонь”.

**Переоцените своего босса.** Отдельные боссы в действительности не являются “трудными”. Некоторые служащие думают, что они имеют “трудных” боссов, в действительности у них просто различные представления об их ролях, целях или ценностях. А может оказаться, что дело в противоречии (несовместимости) индивидуальностей — таких, например, как экстраверт (человек, интересующийся только внешними предметами) и интроверт (человек, сосредоточенный на своих переживаниях); или проблема в противоречивых перспективах — таких, как детально-ориентированная и противоположная ей перспектива “всей картины”. Значение этих различий зависит от того, как Вы смотрите на них и как используете их; комбинация людей с перспективой видения “всей картины” и детальной перспективой может дать отличную команду, но может и вести к конфронтации. Пересмотрите, переоцените своего босса.

**Усовершенствуйте свой стиль.** Иногда самый лучший подход — забыть о стремлении изменить босса и усовершенствовать собственное поведение. Конечно, у Вас должно быть желание измениться, в противном случае попытка будет неудачной. Если Вы решили измениться, попытайтесь сделать только одно или два осознанных и важных изменения в Вашем подходе к работе. Измените то, что непосредственно препятствует эффективности Ваших отношений с боссом.

**Поговорите с Вашим боссом.** Прежде всего Вам нужно оценить, насколько хорошей кандидатурой для диалога один на один является Ваш босс. Некоторые боссы просто не практикуют этот вид межличностного общения, и в таком случае Вам лучше отказаться от этой попытки. Способен ли Ваш босс воспринимать критику? Является ли он (или она) заботливым человеком? Может ли он (или она) слушать? Если Ваш босс является хорошим кандидатом для диалога, то попросите его о встрече, тщательно к ней подготовьтесь; задавайте имеющие смысл вопросы и наблюдайте за его реакциями; при этом используйте обратную связь, выражая свое одобрение в тех случаях, когда сочтете необходимым. Помните, что большинство боссов жаждут подлинной внимательной обратной связи, чтобы облегчить бремя, которое создает их трудное поведение. Если Ваш “трудный” босс имеет своего “трудного” босса, тогда Ваш босс может нуждаться в этой поддержке еще больше, чем Вы сами. Дайте ему добрый пример.

**“Поговорите” с Вашим боссом анонимно.** Если Вы боитесь сказать боссу, о том, что Вы думаете, прямо, можете попробовать довести до него свои мысли с помощью тактичного, внимательного, но все же честного письма. Сообщение об учреждении приза “трудный” босс месяца”, вывешенное на доске объявлений, может произвести некоторый эффект (но не пытайтесь применить этот подход в маленькой фирме!). Иногда анонимное сообщение является единственной приемлемой возможностью привлечь внимание. Однако не попадитесь с поличным.

**Выберите перевод (по службе).** Если Вам нравится Ваша организация, но не нравится босс, получение перевода может быть для Вас наилучшей альтернативой. Подберите тип босса, которого Вы хотели бы иметь, и решите, какого типа работу Вы хотели бы делать для него. Составьте список нескольких боссов, с которыми Вы хотели бы работать, и прямо или косвенно “забросьте удочку” наилучшему кандидату. Ваш нынешний босс должен знать о том, что Вы предпринимаете, только в том случае, если Вы уверены, что сможете успешно завершить попытку перевода.

**Подойдите к боссу Вашего босса.** Эта стратегия рискованна, но она может быть эффективной. Помните, что существует большая вероятность того, что “большой босс” может встать на сторону Вашего босса.

Попытайтесь определить, насколько они близки, и берегитесь, если Ваш босс принадлежит к его (или ее) клану. Если Вы действительно выбрали этот подход, непременно приготовьте твердые доводы. Будьте объективны и полезны, но не “продавайте” своего босса.

**Смените организацию.** Перемена обстановки часто может творить чудеса. Но нет никакой гарантии, что босс в другой организации будет лучше, чем Ваш нынешний. Однако, если Вы в маленькой фирме связаны с плохим для Вас боссом, возможно, уже пора оглядеться и подумать о смене места работы. Очень тщательно оцените подобранную Вами новую организацию и нового босса прежде, чем оставите нынешнее место работы.

**Сумейте совладать с “трудным” боссом.** Если ни одна из перечисленных стратегий Вас не привлекает, может быть только один выход — Вы должны суметь “укротить” своего босса! Если Вы пойдете навстречу некоторым его (ее) нуждам, он (или она) обычно будет стараться не потерять Вас. Но что бы Вы ни делали, не приносите в жертву собственные ценности — это не стоит потери Вашего уважения к себе. Посмотрите на людей, которые ладят с боссом, и научитесь тому, как они это делают (например, они берут на себя обязанности, с которыми босс не любит иметь дело, или не требуют его санкции, когда она не обязательна).

## Когда мужчины управляют женщинами

Дуглас Е. Дюранд, профессор Университета Южной Каролины, и Леонард Х. Чусмир, профессор менеджмента во Флоридском международном университете, провели исследование по проблемам взаимоотношений на работе мужчин-начальников и женщин-подчиненных.

В результате этих исследований было установлено, что женщины очень ясно представляют себе, чего хотят от своих менеджеров и от своей работы [21]. Наиболее важные идеи, вытекающие из проведенных исследований, были резюмированы авторами следующим образом.

- Женщины хотят, чтобы их рассматривали как индивидуумов, и они ожидают помощи и поддержки от боссов. Поэтому Вам как менеджеру следует создать климат поддержки, который воодушевляет и побуждает служащих прибегать к Вашей помощи и получать нужную информацию.
- Чтобы более компетентно выполнять работу, женщины-служащие нуждаются в обратной связи, которая реализуется честным и тактичным способом. Женщины стремятся к тому, чтобы выполнять свою работу как можно лучше; они гордятся своей работой. Показывайте им значимость их вклада в общее дело — это воспитает в них умение лучше выполнять работу.
- Женщины хотят работать с компетентным боссом. Если Вы как менеджер имеете устаревшие технические навыки или недостатки по части контроля, то должны учесть, что женщины-служащие будут уважать Вас больше, если Вы будете работать над тем, чтобы усовершенствовать свои навыки выполнения работы.
- Непременно рассматривайте заинтересованно и на законном основании кандидатуры женщин для каких бы то ни было возможных продвижений во вверенном Вам подразделении. Помогайте женщинам получать квалификацию, которая будет способствовать карьере и реализации их возможностей; не следует предполагать, что женщин-служащих интересует только сама по себе работа, а не профессиональный рост и карьера.
- Осознайте, что из-за мужского эгоизма Вы можете недооценивать вклад женщин-служащих в достижение целей подразделения или игнорировать их предложения. И помните, что естественная агрессивность мужчин может сработать, чтобы отвергнуть хорошие идеи женщин, которые просто не хотят “драться” за них с мужчиной.

- Избегайте говорить или делать что-либо, что могло бы пониматься как сексуальное побуждение; рассматривайте женщин-служащих только с профессиональной точки зрения.
- Ожидайте от женщин высокого уровня исполнительности; заставьте их понять, что посредственное исполнение неприемлемо.
- Будьте справедливы, имея дело с женщинами. Поддерживайте и всемерно развивайте их дарования.

## Тесты взаимоотношений

Ниже приводятся тесты для самооценки руководителя. Они могут дать полезную информацию для самоконтроля и коррекции поведения. Тесты самооценки позволяют:

- сравнить себя, свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, что дает ориентиры для самосовершенствования;
- выявить и более эффективно применять свои положительные качества, что формирует уверенность в себе;
- сформировать более адекватную оценку своих способностей и поведения;
- увидеть свои ошибки, выявить недостатки в своей деятельности и во взаимоотношениях с другими людьми, осознать и постараться их преодолеть.

Тест 56

### Методика определения личностной ориентации во взаимоотношениях с людьми (тест конкретных ситуаций А. А. Ершова)\*

Тест конкретных ситуаций разработан и апробирован психологом труда А. А. Ершовым. По его мнению, связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов и мотивов деятельности коллектива.

Выбор того или иного решения каждой из предложенных ситуаций, а их четыре варианта — А, Б, В, Г, зависит от того, как испытуемый понял ситуацию, как сориентировался исходя из своего опыта руководителя, какими доминирующими интересами и мотивами руководствовался при ответе. Тест измеряет четыре типа склонностей (или ориентаций) испытуемого на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми:

- Д — ориентация на интересы дела;
- П — ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;
- С — ориентация на самого себя;
- О — ориентация на официальную субординацию.

Тест может быть использован для определения личностных особенностей как руководителей, так и кандидатов на руководящие должности. Испытуемому выдается опросный лист с описанием конкретных ситуаций и возможными вариантами ответов, а также бланк для ответов. В задачу испытуемого входит, ознакомившись с инструкцией, внимательно прочесть описание каждой из 20 ситуаций и определить наиболее приемлемое для него (из предложенных вариантов) решение. Свои решения испытуемый заносит в бланк для ответов.

\* Приводится по: Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе: Социально-психологический практикум. — Л., 1989.

Обработка результатов тестирования заключается в сопоставлении ответов с ключом, где в строках Д, П, С и О (обозначающих типы ориентаций) содержатся буквенные обозначения вариантов ответов на ситуации, свидетельствующие о том или ином типе ориентации.

Подсчитав количество ответов по строкам, можно составить некоторое представление об испытуемом как о личности, обладающей определенными склонностями, и так или иначе решать вопросы управленческой деятельности, когда речь идет о взаимоотношениях в коллективе.

## Инструкция

Прочитайте внимательно описание каждой из 20 предложенных ситуаций, возникающих в производственной деятельности, и выберите из четырех предложенных решений (обозначенных буквами А, Б, В и Г) наиболее приемлемое для Вас. Свой выбор занесите в бланк для ответов, обведя кружком соответствующую букву против номера ситуации.

1. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.
 

<p><b>А.</b> Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение начатой работы.</p> <p><b>Б.</b> Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.</p>	<p><b>В.</b> Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.</p> <p><b>Г.</b> В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.</p>
--	---
  
2. Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и от вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.
 

<p><b>А.</b> В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.</p> <p><b>Б.</b> Сначала буду выполнять задание, на мой взгляд, наиболее важное.</p>	<p><b>В.</b> Сначала выполню задание вышестоящего начальника.</p> <p><b>Г.</b> Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.</p>
--	--
  
3. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.
 

<p><b>А.</b> Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.</p> <p><b>Б.</b> Лучше всего попросить представителей коллектива разобраться в конфликте.</p>	<p><b>В.</b> Прежде всего попытаюсь лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.</p> <p><b>Г.</b> Выясню, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих, и попытаюсь через него воздействовать на этих людей.</p>
---	--
  
4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок — нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадире неизвестен виновник, однако выявить и наказать его нужно. Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения.
 

<p><b>А.</b> Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.</p> <p><b>Б.</b> Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым наедине, предложу назвать виновного.</p>	<p><b>В.</b> Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им установить конкретных виновников и доложить.</p> <p><b>Г.</b> После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.</p>
--	--

5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается перечисленными ниже качествами. Кого Вы предпочтете?
- А.** Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.
  - Б.** Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений “невзирая на лица”, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
  - В.** Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
  - Г.** Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям в отношениях с подчиненными.
6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты различаются приведенными далее особенностями отношений с начальником. Кого Вы предпочтете?
- А.** Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.
  - Б.** Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.
  - В.** Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.
  - Г.** Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.
7. Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?
- А.** Вести разговоры, близкие Вам по деловым и профессиональным интересам.
  - Б.** Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
  - В.** Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а лишь внимательно слушать собеседников.
  - Г.** Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.
8. Подчиненный второй раз не выполнил Вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы Вы предпочли поступить?
- А.** Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
  - Б.** Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв материально.
  - В.** Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.
  - Г.** Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на усмотрение администрации. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.
9. Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?
- А.** Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.
  - Б.** В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить его на деловой контакт.

**В.** Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

**Г.** Попытаюсь разобраться, не делаю ли сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, а потом решу, как поступить.

**10.** В трудовой коллектив, где две группировки конфликтуют относительно внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Как, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

**А.** Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводов сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников личным примером и примером других.

**В.** Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации.

**Б.** Прежде всего попытаться разубедить сторонников прежнего стиля работы и привлечь их на свою сторону, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

**Г.** Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

**11.** В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поступите в этой ситуации?

**А.** Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и отдам распоряжение одному из них выполнить часть этой работы, а другому — закончить ее.

**В.** Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, а затем приму решение.

**Б.** Предложу коллективу: “Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения”.

**Г.** Обращусь к наиболее опытному и надежному работнику и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

**12.** У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что Вы предпримите в первую очередь?

**А.** Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений.

**В.** Обращусь к коллеге со словами: “От наших натянутых отношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше”.

**Б.** Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

**Г.** Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

**13.** Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 5 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

**А.** Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений относительно опозданий на работу.

**В.** Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: “Как Вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?”

**Б.** Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

**Г.** В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

**14.** Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре? — спрашиваете Вы.

— А когда женился Иванов, Вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите?

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>А.</b> Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.</p> <p><b>Б.</b> Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: “Иванов тоже отработывал”.</p> | <p><b>В.</b> Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.</p> <p><b>Г.</b> Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: “Так поступать не следовало”. Поздравлю, пожелаю счастья.</p> |
|--|---|

**15.** Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаюсь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок?

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>А.</b> “Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется”.</p> <p><b>Б.</b> “Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт о поломке оборудования, а пострадавший</p> | <p>пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся”.</p> <p><b>В.</b> “Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь”.</p> <p><b>Г.</b> “В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача”.</p> |
|--|---|

**16.** Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства по вопросу, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>А.</b> Первый: “Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности”.</p> <p><b>Б.</b> Второй: “Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено”.</p> | <p><b>В.</b> Третий: “Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его”.</p> <p><b>Г.</b> Четвертый: “Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия”.</p> |
|---|---|

**17.** Вы — начальник цеха. После реорганизации Вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>А.</b> Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, издам приказ о перекомплектовании бригад.</p> <p><b>Б.</b> Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.</p> | <p><b>В.</b> Предложу решение этого вопроса на собрании коллектива.</p> <p><b>Г.</b> Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.</p> |
|--|--|

**18.** В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас — нет. Как Вы поступите в данном случае?

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>А.</b> Поговорю с этим работником наедине. Дам ему понять, что лучше уволиться по собственному желанию.</p> <p><b>Б.</b> Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением “сократить” эту единицу.</p> | <p><b>В.</b> Предложу коллективу обсудить ситуацию и внести предложения о том, как поступить с этим работником.</p> <p><b>Г.</b> Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю к нему наставника, усилю контроль за его работой.</p> |
|---|--|

**19.** При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады решили, что их незаслуженно “обошли”, и это явилось поводом для жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

- А.** Ответили бы жалобщикам так: “КТУ утверждает и распределяет Ваша бригада, я тут ни при чем”.
- Б.** Ответили бы так: “Хорошо, я учту Ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с Вашим бригадиром”.
- В.** Ответили бы так: “Не волнуйтесь, Вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме”.
- Г.** Пообещав помочь установить истину, сразу же приду на участок и побеседую с бригадиром, мастером и другими членами бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

**20.** Вы недавно начали работать начальником цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите нескольких рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

- А.** Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора приступить к работе.
- Б.** Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.
- В.** Сначала поинтересуюсь, о чем идет речь. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочие места.
- Г.** Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

**Бланк для ответов**

Испытуемый \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

Вариант ответа	Номер ситуации																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
А																					
Б																					
В																					
Г																					

**Ключ к тесту**

Тип ориентации	Номер ситуации																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Д	Г	Б	А	А	Б	В	А	А	Б	Г	А	В	Г	Б	А	Б	Г	В	Г	Г
П	Б	А	Г	В	А	Б	Г	В	В	Б	Б	Г	Б	В	Г	А	В	Г	Б	В
С	В	Г	В	Б	Г	Г	Б	Б	Г	А	Г	Б	В	Г	В	В	А	А	В	А
О	А	В	Б	Г	В	А	В	Г	А	В	Б	А	А	А	Б	Г	Б	Б	А	Б



## “Авторитет и Вы”\*

Тест 57

Авторитет — это определенная степень признания людьми (группой, коллективом) личностных и деловых качеств человека, отражающая его фактическое влияние на положение дел в этом коллективе, группе. Понятие “авторитет” относят также к статусу — должности, званию, служебному или социальному положению; тогда оно сходно с понятиями “престиж” и “лидерство”.

Но авторитет — это и психическое состояние личности, играющей эту роль. Оно складывается из осознания своих возможностей и компетенций, понимания того, чего ожидают от него окружающие, знания своих прав и привилегий, значения собственной деятельности. Большинство людей, играющих роль лидера, связывают ее с чувством собственной ценности. Поэтому рост авторитета рассматривается руководителем как собственная победа, а потеря его — как личная трагедия.

Авторитет всегда поддерживается с помощью многочисленных мероприятий и своеобразных “общественных ритуалов” — выражения уважения, признания первенства, выделения в группе и т. п. Его поддерживает и информация о хороших результатах работы. Подорвать же его можно различными способами. Всегда находятся люди, которые ставят под сомнение права лидера, преуменьшают успехи, не выражают достаточного уважения и послушания и делают это порой не только скрыто, но и явно. Авторитет подрывает информация о неудачах, а также усилия противников того курса, который проводит лидер.

Эти объективные противоречия сопровождаются противоречиями субъективными. Человек, считающий себя авторитетом, убежден в своей силе, правоте, в том, что он больше знает и лучше понимает, чем окружающие, которые должны это осознать и слушаться. Но он вынужден считаться с тем, что и он может сделать ошибку, скомпрометировать себя незнанием каких-то вещей, плохой ориентацией в обстановке и неточным предвидением хода событий, порождающим ошибочные решения. Он также не может не замечать в своем окружении людей, которые сомневаются в его авторитете или, по меньшей мере, не выказывают ему должного уважения.

Подобная ситуация порождает внутренний конфликт и связанное с ним беспокойство, которое отравляет жизнь руководителя. Человек, оказавшийся в такой ситуации (а избежать ее нелегко), может, конечно, попытаться не обращать на нее внимания. Однако конфликт вызывает неприятное напряжение, которое человеку, естественно, очень хочется устранить.

Конфликт может обостряться и начинать постепенно принимать форму грозной “болезни”, которую можно назвать “комплексом угрожаемого авторитета”.

Этот комплекс можно охарактеризовать как сильное, часто глубоко скрытое беспокойство по поводу собственного авторитета у людей, играющих социальную роль лидера и борющихся с этим беспокойством средствами, приносящими вред организации.

Правильнее считать “комплекс угрожаемого авторитета” не чертой характера некоторых руководителей, а своеобразной болезнью, которая может появиться у людей, никогда ею прежде не страдавших.

Чтобы лечить болезнь, нужно распознать ее. К сожалению, поставить себе самому диагноз “комплекс угрожаемого авторитета” весьма трудно. Характер этого “недуга” таков, что он плохо поддается самодиагносту, а те, кто со стороны его обнаруживает, либо не реагируют, либо используют его для достижения собственных корыстных целей.

Между тем определенные признаки “комплекса угрожаемого авторитета” можно у себя подметить. Для руководителей, которые хотели бы убедиться, не поражены ли они этим “заболеванием”, предлагается короткий тест, хотя необходимо предупредить, что считать его абсолютно безошибочным нельзя.

Инструкция

Подумайте и обведите кружком ту букву, которая соответствует ответу, наиболее близкому Вашим личным убеждениям.

\* Приводится по: *Не повторить* ошибок: Практические советы руководителю / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1988.

1. Могу сказать о себе, что выполняю обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.  
А — всегда;           Б — обычно;  
В — иногда;           Г — почти никогда.
2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события.  
А — всегда;           Б — обычно;  
В — иногда;           Г — почти никогда.
3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников.  
А — всегда;           Б — обычно;  
В — иногда;           Г — почти никогда.
4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.  
А — согласен полностью;  
Б — согласен частично;  
В — скорее не согласен;  
Г — совершенно не согласен.
5. Многим сотрудникам безразличны мои неудачи.  
А — совершенно верно;  
Б — частично верно;  
В — скорее неверно;  
Г — совершенно неверно.
6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.  
А — согласен полностью;  
Б — согласен частично;  
В — скорее не согласен;  
Г — совершенно не согласен.
7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.  
А — согласен полностью;  
Б — согласен частично;  
В — скорее не согласен;  
Г — совершенно не согласен.
8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.  
А — всегда;           Б — в общем;  
В — иногда;           Г — почти никогда.
9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.  
А — всегда;           Б — в общем;  
В — иногда;           Г — почти никогда.
10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне.  
А — всегда;           Б — в общем;  
В — иногда;           Г — почти никогда.
11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.  
А — согласен полностью;  
Б — согласен частично;  
В — скорее не согласен;  
Г — совершенно не согласен.
12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения.  
А — всегда;           Б — в общем;  
В — иногда;           Г — почти никогда.
13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.  
А — всегда;           Б — в общем;  
В — иногда;           Г — почти никогда.
14. Меня раздражает нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.  
А — всегда;           Б — в общем;  
В — иногда;           Г — почти никогда.
15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.  
А — согласен полностью;  
Б — согласен частично;  
В — скорее не согласен;  
Г — совершенно не согласен.

### *Подсчитайте ответы*

- Если у Вас явно преобладают ответы “А”, будьте осторожны — “комплекс угрожаемого авторитета” может стать Вашей “болезнью”.
- Если у Вас явно преобладают ответы “Б”, то можно признать, что Вы очень осторожны, но нельзя исключить у Вас предрасположенности к данной “болезни”.
- Если у Вас явно преобладают ответы “В”, то Вы занимаете относительно подчиненных слишком оборонительную позицию.
- Если у Вас явно преобладают ответы “Г”, то, скорее всего, Вы не подходите для роли “авторитета”.

- Если ни один из типов ответов не получил у Вас явного преимущества, значит, этот тест не может описать Вас достаточно точно.

## Тест 58

### Ваш стиль общения\*

Нам редко удается взглянуть друг на друга со стороны, а ведь у каждого существует излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем. Этот тест поможет Вам определить Ваш стиль общения. Попробуйте с его помощью узнать, достаточно ли Вы корректны с коллегами, членами семьи и каково им общаться с Вами.

На каждый из 20 вопросов даны три варианта ответа: подчеркните тот, который Вас наиболее устраивает. Если ни один ответ Вам не подходит, переходите к следующему вопросу.

Для сравнения “портрета”, который Вы получили, попросите того, чье мнение для Вас значимо, ответить вместо Вас.

Ключ для оценки результатов предложен далее.

Не придавайте большого значения полученным данным, рассматривайте их скорее как информацию к размышлению.

Инструкция

- Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?
  - всегда;
  - иногда;
  - никогда.
- Как Вы ведете себя в критической ситуации?
  - внутренне “закипаете”;
  - сохраняете полное спокойствие;
  - теряете самообладание.
- Каким Вас считают коллеги?
  - самоуверенным и завистливым;
  - дружелюбным;
  - спокойным и независтливым.
- Как Вы отреагируете, если Вам предложат новую (ответственную) должность?
  - примете ее с некоторыми опасениями;
  - согласитесь без колебаний;
  - откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
- Как Вы будете вести себя, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?
  - выдадите ему “по первое число”;
  - заставите вернуть;
  - спросите, не нужно ли ему еще чего-нибудь.
- Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?
  - “Что тебя так задержало?”
  - “Где торчишь допоздна?”
  - “Я уже начала (начал) волноваться”.
- Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?
  - стараетесь обогнать машину, которая “показала Вам хвост”;
  - Вам все равно, сколько автомобилей Вас обгоняет;
  - помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.
- Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?
  - сбалансированными;
  - легкомысленными;
  - крайне жесткими.
- Что Вы предпринимаете, если не все удастся?
  - пытаетесь свалить вину на другого;
  - смиряетесь;
  - становитесь впредь осторожнее.
- Как Вы реагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?
  - пора бы уже запретить молодежи такие развлечения;
  - надо создавать им возможность организованно и культурно отдыхать;
  - и чего мы с ней возимся?

\* Приводится по: Шепель В. М. Управленческая этика. — М., 1989.

- 11.** Что Вы ощущаете, если должность, которую Вы хотели занять, досталась другому?  
 а) и зачем я только на это нервы тратил (тратила)?  
 б) видно, этот человек начальнику приятнее;  
 в) может быть, мне это удастся в другой раз.
- 12.** Какие чувства Вы испытываете, когда смотрите фильм ужасов?  
 а) чувство страха;  
 б) скучаете;  
 в) получаете удовольствие.
- 13.** Как Вы будете вести себя, если образовалась дорожная пробка, и Вы опоздали на важное совещание?  
 а) будете нервничать во время совещания;  
 б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;  
 в) огорчитесь.
- 14.** Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?  
 а) обязательно стараетесь выиграть;  
 б) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;  
 в) очень сердитесь, если проигрываете.
- 15.** Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане?  
 а) терпите, избегая скандала;  
 б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;  
 в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.
- 16.** Как Вы поступите, если Вашего ребенка обидели в школе?  
 а) поговорите с учителем;  
 б) устроите скандал родителям обидчика;  
 в) посоветуете ребенку дать сдачи.
- 17.** Какой Вы человек?  
 а) средний;  
 б) самоуверенный;  
 в) пробивной.
- 18.** Что Вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?  
 а) простите, это моя вина;  
 б) ничего, пустяки;  
 в) а повнимательнее Вы можете быть?
- 19.** Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве?  
 а) когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?  
 б) надо бы ввести суровые наказания;  
 в) нельзя же все валить на людей, виноваты и обстоятельства.
- 20.** Какое животное вы любите?  
 а) тигра;  
 б) домашнюю кошку;  
 в) медведя.

Определите свои оценки по каждому вопросу, очки просуммируйте. Если Вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по данному вопросу Вы набрали 0 очков.

### Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

### Результаты:

- **34 очка и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в своих силах, будьте решительнее. К критике снизу относитесь доброжелательно, критики сверху побаиваетесь.
- **35—44 очка.** Вы умеренно агрессивны, Вам сопутствует успех в жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия. К критике относитесь доброжелательно.
- **45 очков и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жесткими к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих “верхов”, рассчитывая на свои силы; добиваясь успеха в какой-то области, можете пожертвовать интересами окружающих. Критику сверху принимаете, критику снизу преследуете.

## Глава **23** *Техника личной работы руководителя*

### Умение слушать

Умению слушать отводится важное место в человеческом общении. Однако человек больше хочет высказаться и нередко просто забывает, что неплохо было бы еще послушать собеседника. Если пишем мы в среднем около 9% от общего количества времени, которое тратим на общение, 16% времени уходит на чтение, то на разговоры тратим 30% коммуникативного времени. А между тем в этой статистике 45% времени должно было бы отводиться на слушание [101]. Но так ли это?

Как умеет слушать каждый из нас — на работе, дома, в компании друзей, в неожиданной обстановке? Психологами было проведено немало тестов с целью определить способность слушать. При этом такая способность оценивалась по стобалльной шкале. Какими же были выводы?

Большинство людей считают, что лучший собеседник — близкий друг (подруга). Это, видимо, объясняется тем, что сама дружба рождается на основе способности слушать друг друга, относиться с искренним интересом и участием к проблемам партнера. Многие склонны считать, что лучшими слушателями являются также большинство подчиненных в разговоре с вышестоящим лицом. Это можно объяснить тем, что здесь не последнее место занимает желание понять начальника сразу, чтобы не выглядеть в его глазах неумным.

Объединяя, классифицируя и анализируя результаты тестов, их организаторы пришли к выводу, что средний балл слушателей составляет 55.

**Тест 59**

Чтобы определить Ваше умение слушать, предлагается следующий тест самооценки. На 10 вопросов следует дать ответы, которые оцениваются так:

- “Почти всегда” — 2 балла;
- “В большинстве случаев” — 4 балла;
- “Иногда” — 6 баллов;
- “Редко” — 8 баллов;
- “Почти никогда” — 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы “свернуть” беседу в тех случаях, когда ее тема (а иногда и собеседник) неинтересны Вам?
2. Раздражают ли Вас манеры Вашего собеседника?
3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать Вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли Вы вступать в беседу с неизвестным или малознакомым Вам человеком?
5. Имеете ли Вы привычку перебивать собеседника?
6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняется ли Ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для Вас темы?
9. Поправляете ли Вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
10. Бывает ли у Вас снисходительно-менторский тон, с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к собеседнику?

Излишне напоминать, что точный ответ Вы получите при старании ответить с максимальной искренностью на все вопросы. Если в сумме Вы набрали более 62 баллов, то Вы — слушатель “выше среднего уровня”. Иными словами, чем большее количество баллов Вы набрали, тем в большей степени у Вас развито умение слушать.

Чтобы понять собеседника, в первую очередь нужно уяснить его цель. Следует помнить, что в процессе общения партнер, как правило, переключается с одной цели на другую или преследует одновременно несколько целей [101]. В одном случае собеседник хочет засвидетельствовать свое почтение и поддержать взаимоотношения (социальная цель), в другом — получить интересующую его информацию (информационная цель). Решение проблемной ситуации или урегулирование конфликта определяет стремление обоих партнеров достичь взаимопонимания, несмотря на острую потребность одного из них дать волю обуревающим его чувствам (экспрессивная цель). Наконец, может оказаться, что партнер по общению предъявляет Вам какие-то требования, обращается к Вам с жалобой или просьбой, пытаясь заставить Вас не только внимательно выслушать его, но и пойти навстречу (побудительная цель).

В первом случае правильно слушать — значит участвовать в принятом ритуале повседневного общения. Иногда единственное, что при этом требуется, — это просто улыбка или приветствие рукой. Социальное общение предполагает, что собеседники говорят или слушают по очереди, не перебивая друг друга.

Правильно слушать, когда целью беседы является обмен информацией, означает точно воспринимать речь собеседника, понимать ее смысл и запоминать. При получении сложной информации целесообразно по основным моментам делать краткие заметки. При этом полезны приемы “активного”, или рефлексивного, слушания: перефразирование, уточнение и резюмирование.

При экспрессивном общении уместны приемы нерефлексивного слушания, или умение “внимательно молчать”, не вмешиваясь в речь собеседника. Ведь он и без того эмоционален, возбужден и испытывает трудности при формулировании своих мыслей. После этого необходимо выразить свое понимание и одобрение его поведения.

Когда же цель общения — урегулировать конфликт, незаменимо слушание, основанное на сопереживании или понимании чувств другого человека. Здесь важно дать собеседнику понять, что Вы понимаете его чувства.

Но какова бы ни была цель общения, всегда полезно знать технические приемы эффективного слушания и уметь непринужденно пользоваться ими. Соответствующие рекомендации разработаны известным специалистом в этой области Иствудом Атватером; они сводятся к следующему.

1. Оцените свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок. Не слишком ли быстро Вы судите о людях? Часто ли перебиваете собеседника? Какие помехи общения характерны для Ваших ответов? Какие из них наиболее часто повторяются? Знание своих привычек — это первый шаг к их совершенствованию.
2. Не уходите от ответственности за общение. Она обоюдна, поскольку в общении участвуют двое, причем в роли слушающего они выступают попеременно. Умейте показать собеседнику, что Вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как может собеседник узнать, что Вы его понимаете, если Вы сами не скажете ему об этом?
3. Будьте внимательны. Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда (что подчас принимается как враждебность). Следите, чтобы Ваши позы и жесты говорили о том, что Вы слушаете собеседника. Помните, что партнер хочет общаться с внимательным, живым собеседником.
4. Умейте сосредоточиться на том, что говорит собеседник. Это требует сознательных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь свести до минимума ситуационные помехи (телевизор, телефон). Не допускайте “блуждания” мыслей.
5. Старайтесь понять не только смысл слов собеседника, но и чувства. Помните, что люди передают свои мысли и чувства “закодированными”, в соответствии с принятыми социальными нормами.
6. Умейте быть наблюдательными. Следите за неречевыми сигналами говорящего, поскольку на

- эмоциональное общение приходится большая часть общения. Нужно следить за выражением лица собеседника: как он смотрит на Вас, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора. Соответствуют ли неречевые сигналы собеседника его речи или противоречат ей?
7. Проявляйте одобрительную реакцию к собеседнику. Ваше одобрение помогает ему точнее выразить свои мысли. Любая отрицательная реакция с Вашей стороны вызовет у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженность.
  8. Прислушивайтесь к самому себе. Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают Ваши чувства, постарайтесь выразить их; это прояснит ситуацию, и Вам станет легче слушать собеседника.
  9. Помните, что часто цель собеседника — получить от Вас что-либо реальное, изменить Ваше мнение или заставить Вас сделать что-либо. В этом случае действие — лучший ответ собеседнику [9].

## Переговоры по телефону

Телефон является наиболее часто используемым и наиболее утомляющим средством коммуникации и, тем самым, наиболее частым источником “помех” в деловой жизни [40].

Из десяти менеджеров девять проводят у телефона по крайней мере один час в день, а четверо из десяти — более двух часов в день. Частое пользование этим коммуникационным средством ведет к тому, что увеличивается количество допускаемых ошибок, устранение которых требует больших затрат времени. Приводим 10 телефонных “грехов”.

1. Неясная цель разговора.
2. Импровизация в подготовке к разговору.
3. Неблагоприятное время для звонка.
4. Долгий поиск номера абонента.
5. Звонок без предварительной подготовки документов.
6. Предварительно не записаны ключевые слова.
7. Не объясняется цель разговора.
8. Монологи вместо диалога с четкой постановкой вопросов.
9. Не ведется последующая запись разговора.
10. Неконкретные договоренности.

Многие звонят от растерянности, беспомощности, из чванливости, в поисках контакта, из желания создать видимость занятости, избавиться от чувства недовольства, из склонности к болтовне, церемонности, от скуки и т. д. А Вы?

Мы хотим предложить Вам несколько советов по рациональному пользованию телефоном. В связи с этим следует делать различия между пассивным “входящим” телефонным звонком и активным “исходящим” телефонным разговором [103].

### Телефон как средство рационализации

Телефон предоставляет, по крайней мере, шесть преимуществ по сравнению с письменными средствами коммуникации:

- скорость передачи информации (выигрыш во времени);
- немедленную связь с абонентом;
- непосредственный обмен информацией (преимущество диалога);
- персональную связь (преимущество контакта) — если Вы хотите чего-то добиться от партнера, разговаривая с ним по телефону.
- сокращение бумагооборота (уменьшение затрат труда);

- экономию денег (снижение стоимостных издержек). Если учесть, что деловое письмо, как показывают соответствующие расчеты, обходится в 10—15 дол. в виде расходов на пересылку и доставку, то трех-пятиминутный междугородный разговор стоит значительно дешевле! Экономятся затраты на служебные командировки для проведения персонального диалога. Переговоры по селекторной связи могут сэкономить средства, затрачиваемые на совещание [40].

...Будет лучше и эффективнее, если Вы заранее оградите себя от ненужных звонков или отодвинете их на другое, более удобное для Вас время.

**“Оттораживание”**

- Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми Вы постоянно имеете дело (подчиненных, коллег, клиентов, друзей и т. д.), о том, когда Вам не следует звонить.
- По возможности оговорите время для ежедневных активных (исходящих от Вас) телефонных разговоров, тогда можно будет сгруппировать их и соответственно обрабатывать.
- Сообщите своим абонентам время, когда Вам лучше всего звонить.
- Избегайте в конце разговора таких фраз: “Позвоните мне как-нибудь!”. Упоминайте об этом лишь тогда, когда Вы этого действительно желаете.
- Не заставляйте понапрасну ждать своего партнера, который рассчитывает получить от Вас известие, а звоните точно в назначенное (подходящее для Вас) время, прежде чем он позвонит Вам.
- Пусть все входящие телефонные звонки идут через Вашего секретаря; время от времени используйте автоответчик.

**“Оттораживание с помощью секретаря”**

Важнейшим помощником, “ключом” к эффективной деятельности менеджера является хороший секретарь, который может принимать входящие телефонные звонки, отсортировывать их и в соответствии с приоритетностью переключать на Вас.

Вручите своему секретарю бланк с критериями, согласно которым входящие разговоры должны быть отклонены, перенесены (повторный звонок) или “пропущены” к Вам.

**Телефонный бланк для секретаря**

1. По какому поводу звонит абонент?	
2. Какие звонки должны быть переадресованы подчиненным или в другие подразделения?	
3. Какие темы Ваш секретарь может выяснить непосредственно у абонента?	
4. В какое время Вы не хотите, чтобы Вам мешали (“спокойные часы”)?	
5. С какими абонентами Вас вообще не следует соединять (может быть, использовать записку)?	
6. С какими абонентами Вас следует соединять только в определенные часы (часы приема, “телефонные часы”)?	
7. С кем Вас следует соединять в любое время?	
8. Когда следует “пропускать” частные разговоры? С кем?	
9. В какое время Вам лучше всего позвонить повторно?	
10. Когда лучше всего позвонить тому или иному абоненту?	

Используйте такие необязывающие формулировки: “Господина X. в настоящее время нет на месте (в пути, обедает), и мы ждем его к 14 часам. Не могли бы Вы позвонить позже?”. Если Ваш секретарь не уверен в том, хотите ли Вы соединиться с абонентом, он может передать принятие решения об относительной срочности и важности разговора абоненту: “В настоящее время он очень занят (у него важный разговор). Должен ли я его прервать?” [40].



**Разговор без откладывания**

В исключительных случаях, когда “прорываются” важные звонки или в течение Ваших телефонных “часов приема”, Вы должны сразу же в начале разговора выяснить следующие пункты, которые помогут рационально вести телефонные переговоры.

**Телефонный бланк “Разговор без откладывания”**

Сначала взять телефонную книжку!	
1. Кто именно Ваш абонент, из какой фирмы, какие функции выполняет и т. д.?	
2. О чем идет речь (какое дело у абонента)?	
3. Насколько срочно и важно дело Вашего партнера (сроки исполнения)?	
4. Когда Вы сможете перезвонить (после того, как соберете материалы)?	
5. По какому номеру Вы сможете дозвониться до своего партнера (при первом контакте: адрес, номер телефона или телекса, точное написание фамилии)?	

Известно высказывание одного менеджера о методе обратных звонков: “Никто не рассчитывает на то, что врач или хирург прервет прием или операцию и подойдет к телефону. Никто не попросит к телефону адвоката во время судебного разбирательства или профессора во время лекции. Почему же можно ожидать от делового человека, что он “всегда готов”, когда звонит телефон?”.

**Обратный звонок**

Исходящими звонками легче манипулировать, чем входящими. Самый рациональный метод — сводить исходящие звонки в так называемые телефонные блоки.

Выберите два временных промежутка, например ближе к полудню или к вечеру, когда Вы сможете “отработать” свои телефонные разговоры все вместе или сериями, предварительно подготовившись к ним.

Преимущества такого “серийного производства” перед многочисленными разрозненными звонками состоят в том, что Вам надо лишь один раз подготовиться, и Вы сможете параллельно выполнить однородные виды работ. Испробуйте этот метод и убедитесь в том, какие в нем скрываются возможности рационализации, но следите за тем, чтобы Ваши телефонные блоки были не слишком продолжительными (примерно 30 минут), иначе Ваш телефон будет постоянно занят и те, кто хочет связаться с Вами, потеряют терпение.

Таким образом, Вы будете вести разговоры не бессистемные, “между прочим”, а целенаправленные, планомерные и потому более эффективные. Ваша концентрация будет существенно выше, и Вам не будут мешать входящие звонки (поскольку Вы заблокируете свою линию). Определив заранее цель разговора, Вы сразу сможете начать обсуждение важных вопросов. Вы не истратите время на поспешный поиск необходимых документов во время разговора, поскольку все уже заранее приведено в порядок.

Таким образом, Вы сможете сэкономить много времени [40].

**Использование дневника времени**

Для ускоренной подготовки одного или нескольких телефонных разговоров Вы можете использовать план дня. Помечайте вопросы, подлежащие выяснению по телефону, а также при необходимости их результаты.

**Телефонный листок**

Дата _____					
Разговор	Партнер	Тема, повод	Номер телефона	Приоритетность	Контроль за исполнением
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

“Мелкие” телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней, должны осуществляться в блоке наименее производительного времени, когда они не могут нарушить ход работы.

Используйте “холостые” промежутки времени и другие паузы между отдельными делами или совещаниями, чтобы сделать нужные звонки.

Пользуйтесь телефоном антициклично, т. е. не в рабочие часы “пик”. Тогда Вы сможете быстрее дозвониться до партнера. Наиболее благоприятным для телефонных звонков является время с 8.00 до 9.30; с 13.30 до 14.00; после 16.30 [40].

**Подготовка**

Вы должны набирать номер только тогда, когда Вам ясна цель разговора.

**Бланк “Подготовка телефонного звонка”**

Сначала подготовить — потом звонить	
1. Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)?	
2. Кому я хочу позвонить (фамилия, подразделение, функции, номер телефона)?	
3. Когда я хочу позвонить (в утренние часы, в обеденное время, в конце дня, в “скользящее” время)?	
4. Какие вопросы я хочу задать (записать основные пункты)?	
5. Какие документы мне потребуются (картотека клиентуры, корреспонденция, обзор, отчет и т. п.)?	
6. Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты)?	

Приведем несколько конкретных советов по ведению телефонного разговора.

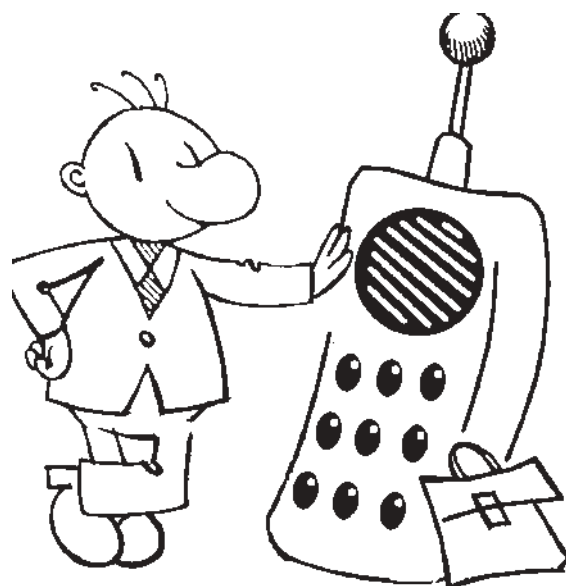
**Ведение телефонного разговора**

**10 советов**

1. Экономьте время на фазе первого контакта.
2. Сначала сообщите, о чем идет речь.
3. Не прерывайтесь из-за других звонков.
4. Избегайте параллельных разговоров с третьими лицами.
5. Используйте магнитофон или параллельную трубку только с согласия собеседников.
6. Подытоживайте результаты.
7. Позаботьтесь о письменном подтверждении.
8. Запишите важнейшие подробности.
9. Следите за продолжительностью (ценой) разговора.
10. Умело завершайте разговор.

**Помните:**

- Начало разговора определяет его ход и завершение!
- “Добрый день, господин Х.! Мне нужно быстро получить некоторые сведения, если у Вас есть для меня минута времени”, — подобные фразы ни в коем случае не являются невежливыми, но гарантируют Вам краткий телефонный разговор и облегчают Вашему партнеру рациональное ведение переговоров.



### Подведение итогов: запись телефонного разговора

Запись Вы можете делать непосредственно на документе, используемом при разговоре, на прилагаемом письме или на отдельном листе бумаги [40].

Ниже приводятся некоторые **социально-психологические рекомендации** по использованию телефона в профессиональной деятельности.

1. При выполнении срочной, не терпящей отлагательства работы, возможны два варианта “обращения” с зазвонившим телефоном: а) не снимать трубку совсем; б) снять ее сразу же, вежливо сказав: “Будьте любезны, позвоните мне тогда-то. Я занят срочным делом”.
2. Если телефонный аппарат один и стоит в общей комнате, где работает несколько сотрудников, то наиболее правильным будет поочередная установка аппарата на каждый рабочий стол. Это распределяет “время общения” с телефоном и снимает нервозность в комнате при каждом звонке.
3. Немало людей повышают голос всякий раз, когда сами плохо слышат собеседника, тем самым отвлекая от работы других сотрудников. В таком случае надо не повышать голос самому, а попросить абонента говорить громче и спросить при этом, как он слышит Вас.
4. При снятии трубки с зазвонившего телефона заменяйте нейтральные отзывы типа “Да”, “Алло”, “Слушаю” более информативными: “Иванов”, “Отдел кадров”, «Завод “Прибор”». Это устраняет ошибки и путаницу, что, в конечном итоге, экономит время. Кроме того, тот, кто взял трубку, задает деловой тон всему разговору.
5. При вызове по телефону отсутствующего в данное время сотрудника рекомендуется не ограничиваться простой констатацией факта его отсутствия: “Его нет”, а дать оптимальный ответ примерно такого типа: “Его нет. Будет тогда-то. Может быть, ему что-то передать?”. И если Вас действительно попросят что-либо передать, не полагайтесь на память, а лучше сразу же напишите записку и положите ее на стол коллеге.
6. Записывайте нужные номера телефонов с обязательным указанием фамилии, имени и отчества, учреждения или конкретного дела, по которому Вы связаны с этим человеком. При этом придерживайтесь следующих правил:
  - не задерживайте собеседника и делайте первичную запись на календаре, а затем переносите ее туда, где ей следует находиться;
  - любой номер телефона, которым Вы воспользуетесь больше двух-трех раз, должен быть записан в книжке;
  - раз в полгода делайте ревизию книжки и цветным карандашом вычеркивайте номера, которые больше не потребуются;
  - через каждые один-два года меняйте записную книжку, но старые не выбрасывайте.
7. Перед ответственными телефонными разговорами (междугородными, с руководством и т. п.) следует предварительно набросать перечень вопросов, чтобы в волнении или в спешке не упустить отдельные важные моменты.
8. Старайтесь звонить своему абоненту во второй половине дня (если не известно другое более удобное время), не сбивайте его с рабочего ритма с утра, когда он с наибольшим успехом решает свои главные задачи.
9. Этика телефонного общения предписывает всегда называть себя прежде, чем начать разговор, даже если Вы рассчитываете, что Вас узнают по голосу.
10. Все разговоры следует вести доброжелательным тоном. Если даже ответ точен и полон, но дан в грубой, нетактичной форме, это наносит ущерб авторитету и работника, и организации, которую он представляет, что, в конечном итоге, отражается на существовании дела.
11. Если у Вас есть секретарь, поручайте ему помнить круг лиц и организаций, с которыми Вас следует соединять в определенное время. Кроме того, секретарь должен представлять характер вопросов, входящих в компетенцию руководителя и других работников организации, и направлять абонента к соответствующему сотруднику.
12. Запись телефонограмм ускоряется и становится безошибочной, если к телефонной сети подключен диктофон [102].

## Секреты ораторского искусства

В практике управленческой, и в частности кадровой, деятельности большое значение имеет умение убеждать партнеров по общению, при этом зачастую одновременно большое количество людей. Кроме того, каждому руководителю и работнику кадровой службы необходимы навыки свободного поведения в различных аудиториях, что предполагает владение ими основами ораторского искусства и знаниями некоторых особенностей передачи информации. К психологическим способам воздействия в процессе публичного общения относятся заражение, внушение и подражание [8].

### Психологические способы воздействия

**Заражение** представляет собой бессознательную, невольную подверженность людей определенным психическим состояниям. Так, при панике возникает особое эмоциональное состояние как следствие либо дефицита информации о какой-либо пугающей или непонятной новости, либо избытка этой информации. Или другой пример. При массовых публичных выступлениях стимулом, включающим предшествующую заражению общность оценок, являются аплодисменты.

**Внушение** представляет собой эмоциональное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или на группу людей. При внушении осуществляется передача информации, основанная на ее некритическом восприятии. Дети больше поддаются внушению, чем взрослые, а утомленные — в большей степени, чем хорошо себя чувствующие. Решающим условием внушения является авторитет человека. Исследования внушения имеют большое значение для пропаганды и рекламы.

Специфика **подражания** состоит в том, что здесь осуществляется не простое принятие внешних черт поведения человека или более массовых психических состояний, а воспроизведение черт и образцов демонстрируемого поведения. Феномен подражания имеет характерные закономерности. Так, подражание осуществляется от внутреннего к внешнему (сначала воспринимается мировоззрение, а уже затем связанные с ним атрибуты), низшие подражают высшим (например, провинция подражает центру и т. п.).

В условиях межличностной коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры, которые носят социальный или психологический характер. По мнению некоторых психологов, информация распространяется через “фильтр доверия” или “фильтр недоверия”. Эти “фильтры” действуют так, что истинная информация может оказаться не принятой, а ложная — принятой. Однако существуют средства, ослабляющие действие “фильтров”. Совокупность таких средств выполняет роль сопроводителя информации, создает благоприятный фон (например, музыкальное, пространственное или цветное сопровождение речи) [8].

Причиной нарушения взаимодействия партнеров и передачи информации могут быть также **смысловые барьеры общения** — несовпадение смыслов высказанного требования, просьбы, приказа для партнеров в общении, создающее препятствия для взаимопонимания и взаимодействия. Поэтому необходимо учитывать состав аудитории, чтобы использовать в своем выступлении суждения, понятные большинству слушателей.

При этом следует помнить, что люди не просто воспринимают друг друга, но формируют друг к другу определенные отношения. Область исследований, связанную с выяснением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, называют *аттракцией*, что означает “привлечение”. Аттракцию рассматривают как особый вид социальной установки на другого человека. Установка личности представляет собой неосознаваемое состояние готовности, предрасположенности к общению и деятельности, с помощью которой может быть удовлетворена та или иная ее потребность. Предвзятость, составляющая сущность многих установок, является результатом либо недостаточно обоснованных выводов из личного опыта, либо некритического усвоения стереотипов мышления. Установки относительно фактов общественной жизни могут быть позитивными и негативными (например, антисемитизм). В структуре установки выделяют три составляющие подструктуры: когни-

тивную — образ того, что готов познать и воспринять человек; эмоционально-оценочную — комплекс симпатий и антипатий к объекту установки; поведенческую — готовность определенным образом действовать относительно объекта установки. Поэтому формирование позитивных установок является одной из основных задач руководителя, особенно когда он выступает в роли оратора [8].

Ниже приводятся некоторые **социально-психологические рекомендации по овладению методикой публичных выступлений**.

1. При овладении ораторским искусством необходимо помнить, что оно в значительной степени представляет собой деятельность, обучиться которой можно, даже если у человека нет для этого всех необходимых данных. Вместе с тем овладению этой деятельностью способствуют такие качества, как гибкий ум, твердая память, обширные интересы, остроумие, эмоциональность, правильное выполнение задачи “что-где-как сказать”.
2. Оратором может быть человек любого темперамента, но с положительными установками личности. При этом важно учитывать особенности своего темперамента, развивая позитивные черты и подавляя негативные.
3. О соответствии человека деятельности оратора судят по наличию у него определенных психологических характеристик: предрасположенности (нормальный уровень интеллекта, слух и звукопроизношение, правильное членение речи на периоды и ее интонирование, голосовые данные и т. д.); готовности к ораторской деятельности (системность и глубина индивидуального опыта, широта знаний, профессиональная ориентированность и др.); включаемости в процесс общения (умение одновременно владеть собой, аудиторией, материалами выступления, временем и т. д.).
4. Перед выступлением нужно определить состав аудитории: наличие постоянных контактов между слушателями, их количество, однородность состава (социальная, профессиональная, возрастная, половая и т. д.), организованность, ориентированность. Психологически важно, чтобы аудитория характеризовалась преимущественно познавательными мотивами, поскольку в таком случае у слушателей уже будет сформирована внутренняя установка на восприятие данного материала.
5. При проведении публичных выступлений необходимо предугадывать возможные так называемые софистические уловки:
  - чрезмерное уточнение, когда один из участников дискуссии пытается опровергнуть тот или иной тезис не обычными, логически допустимыми способами, а посредством вопросов по уточнению (количественному, временному, пространственному или другим показателям), которое заведомо невозможно;
  - ответ “в кредит”, когда участник полемики, затрудняясь ответить на вопрос, не заявляет об этом прямо, а под различными предлогами переносит ответ, причем на неопределенный срок;
  - ответ вопросом на вопрос (часто наблюдается при плохой организации обсуждения или дискуссии);
  - отрицательная оценка самого вопроса — не отвечая по существу и желая уйти от ответа, выступающий ограничивается негативной оценкой заданного вопроса типа “Это незрелый вопрос”, “Это же догматизм” и т. д.
6. Для преодоления возникающих смысловых барьеров общения необходимо учитывать, что такие ситуации возникают:
  - во-первых, когда мысль говорящего не находит адекватного воплощения в речи, и он не в состоянии полно выразить то, что хочет;



- во-вторых, когда средства речевого изложения материала не соответствуют языковым знаниям слушателей;
  - в-третьих, когда слушатели не обладают необходимыми умениями интерпретировать воспринимаемый текст.
7. При подготовке публичного выступления нужно помнить, что размер волнения обратно пропорционален затраченному на доклад времени. В день выступления избегайте конфликтных ситуаций, поскольку общение с большим количеством людей требует напряжения духовных и физических сил. Доброжелательность, приветливая улыбка свидетельствуют о хорошем отношении к слушателям и вызывают ответное чувство [88].

### Как стать оратором: советы руководителю

1. Овладение ораторским искусством — прямой путь к всестороннему развитию личности [13, 88]. Так же, как уверенно плавать можно научиться только на глубине, так и ораторские навыки можно приобрести только выступлением перед аудиторией. Знания, почерпнутые из книг, не помогут, если не применять их на практике. Поэтому выступайте всегда, когда можно обратить на себя внимание. Скоро Вас уже будут просить взять слово.
2. Даже самые ценные мысли могут быть бесполезно утрачены, если они не облечены в действенную словесную форму. Поэтому Вы должны пополнять словарный запас и время от времени освежать в памяти важнейшие правила грамматики. Чаще обращайтесь к работам мастеров слова.
3. Отдавайте предпочтение коротким предложениям. Придерживайтесь древнего правила, которое гласит, что каждая новая мысль требует нового предложения.
4. Придумайте для Вашей речи или выступления на обсуждении заголовки или тезис, который бы выражал то, что Вы собираетесь сказать. Не нужно его произносить, но он будет как бы направлять Ваше выступление. Все, что Вы говорите, должно быть ориентировано на этот тезис.
5. Предпочитайте простые слова, не обедняя при этом свою речь. “Я иду...” звучит лучше, чем “я отправляюсь...”, но если любое действие выражается глаголом “делать”, это звучит убого.
6. Используйте больше глаголов и меньше прилагательных. Их надо употреблять только тогда, когда необходимо подчеркнуть какие-то особые свойства. В качестве “украшения” они утяжеляют речь.
7. Не подражайте чужому стилю.
8. Не начинайте с “сотворения мира”. Будьте осторожны при отклонении от главной темы и изложении деталей, если это может нанести ущерб основной мысли Вашего выступления.
9. Длинные высказывания малоубедительны. Стремитесь к краткости.
10. Молчите, когда у Вас нет хороших мыслей. Многословие не скроет отсутствия здравого смысла. Скорее, оно обнажит его.
11. Речь должна быть разбита на части. Старая школьная премудрость о подразделении на вступление, основную часть и заключение — уже кое-что, хотя этого недостаточно.
12. Успех речи зависит от вступления. Начало Вашего выступления должно заинтересовать слушателей и настроить их на внимание. Полагается коротко сообщить, для чего и в каком контексте Вы будете делать сообщение.
13. Хорошая речь содержит много интересных примеров, особенно когда Вы обращаетесь не только к специалистам. Если неспециалисты составляют большую часть аудитории, то кроме примеров Вы должны добавить еще сравнения.
14. Не начинайте с доисторических времен, лучше кратко обрисуйте истоки обсуждаемой проблематики, в каком состоянии она находится в настоящее время и каковы Ваши предложения.
15. Хорошие ораторы не скупаются на подтверждение того, о чем говорят. Лучшие доказательства основаны на проверенных данных (результатах измерений или вычислений).
16. Плохое завершение испортило не одну хорошую речь. Поэтому обратите особое внимание на заключение. При подготовке речи этому надо посвятить большую часть труда и времени.
17. Произносить речь следует в размеренном темпе.
18. Говорить надо достаточно громко, но не переходить на крик.

19. Особое значение имеют паузы, которые должны четко отделять предложения и в еще большей степени — абзацы.
20. Не стойте неподвижно, помогайте себе жестами.
21. Это же относится к живой мимике. Застывшее или окаменевшее лицо оратора не внушает доверия и оставляет впечатление напряженности.
22. Следует также модулировать голос, придавать ему оживленность, чтобы Ваша речь не звучала монотонно.
23. Оратор, который ловит ртом воздух, выглядит комично. Важная основа ораторского искусства — тренировка дыхания.
24. Внешний вид подразумевает аккуратность, отказ от броских вещей (блестящих пуговиц, ярких украшений, торчащих из нагрудных карманов авторучек) и, наконец, манеру держаться. При этом нет необходимости придерживаться определенной формы одежды [133].

### Если Вам мешают выступать\*

Выступающий всегда должен быть готов к тому, что его будут перебивать. Но в любом случае не следует позволять выводить себя из равновесия. Однозначных рецептов, как лучше всего вести себя в подобной ситуации, нет, но некоторые из предлагаемых далее советов помогут Вам выйти из нее. Речь идет прежде всего о нелицеприятных замечаниях, цель которых — затруднить выступление. Например, не следует говорить: “Если Вы думаете меня перебить...”. Тут же крикнут: “Уже перебил” — и последует смех в зале.

Не следует отвечать агрессивно, например: “Ваше замечание неуместно” или “Сначала подумайте, а потом кричите”. Иногда лучше сделать вид, что Вы ничего не слышали. Не следует отвечать на каждое замечание из зала. Однако если их много, нужно реагировать, используя один из приводимых далее приемов.

**Ответить так, чтобы поставить спрашивающего в тупик.** Самое лучшее, конечно, “срезать”, особенно если замечание злобно. Известно, что Уинстон Черчилль к своим выступлениям сознательно готовил формулировки, которые использовал, когда его прерывали. Можно, например, удивить противника, кратко отвечая: “Большое спасибо”, после чего продолжать выступление. Противник почти наверняка задумается.

**Повторить вопрос или отрицательное замечание,** как бы преподнося его слушателям для оценки. Этот прием хорош, когда есть уверенность в благосклонном отношении других слушателей. Следует выбрать для ответа того из присутствующих, с которым есть зрительный контакт и замечено, что он одобрительно кивает головой. Весьма вероятно, что он встанет на Вашу сторону.

**Попросить повторить замечание.** Неплохой прием, если позволяет время. Можно заставить противника повторить не все, а отдельные формулировки. Результат будет поразительным, поскольку трудно быстро и точно повторить замечание либо обосновать его.

**Можно спросить точные данные.** Это хороший прием для того, чтобы выиграть время для ответа. Можно попросить, чтобы человек, который бросил язвительное замечание, встал и назвал себя, место работы и т. п. Этот прием зачастую заставляет противника успокоиться. Если замечание конструктивно, нужно поблагодарить и выразить одобрение деловому подходу. Это помогает выиграть время для реплики.

**Использовать метод “да, но”.** Избегайте длинных выводов и диалогов. Отвечайте кратко, используя тактику “да, но”. Однако не следует произносить слово “да”, лучше прибегать к близким формулировкам, например: “Согласен с Вами, но вместе с тем нужно учесть, что...”. В равной мере “но” можно заменить на “только”, а “вместе с тем” — на “однако”.

**Нейтрализовать провокационные замечания,** говоря: “Я предвидел такой вопрос. Однако уверен, что будет лучше и интереснее для присутствующих, если я продолжу выступление”. Следует подчеркнуть, что в интересах других слушателей нельзя вести частные беседы. Если возможно, предложите тому, кто Вас прервал, поговорить после выступления наедине. Это формирует благоприятную атмосферу.

\* См.: ЭКО. — 1991. — № 6.

**Применять диалектические приемы.** Если, конечно, возможно, нужно обратить внимание на важность ситуации или более значимые ценности (Родина, честь, верность), сказать, что сейчас не время размениваться на мелочи.

**Обратиться к благородству присутствующих.** Если брошенное замечание неэтично, следует обезоруживающе спросить: “А как бы Вы сами вели себя в подобной ситуации?” Этот прием воздействует не столько на противника, сколько на других присутствующих.

**Можно попросить спрашивающего подождать,** спокойно ответить, что именно эта тема будет затронута в дальнейшем. Но не нужно потом об этом “забывать”. Умение развить эту мысль свидетельствует о выступающем с хорошей стороны. Если замечание совпадает с общей идеей выступления, к нему можно отнестись серьезно, но нужно прервать выступление и записать замечание, причем так, чтобы все видели. Это покажет, что выступающий серьезно относится к проблеме.

**Следует избегать высказываний** типа “Не мешайте”, “Я Вас предупреждаю” и т. д. Лучше всего сказать: “Благодарю за вопрос”. И еще один совет. Ответив, не нужно продолжать смотреть прервавшему в глаза. Сразу после ответа нужно обратить внимание на прочих слушателей. В противном случае этот же человек снова начнет перебивать. При ответе не нужно переходить границы ни вежливости, ни времени.

**В заключение:** если ответ был шутливым, следует немедленно перейти на серьезный тон. Шутливые отвлечения (реплики, высказывания) нужно трактовать серьезно, а серьезные — шутливо.

## Умение контролировать себя в общении

Часто на успешность деловых взаимоотношений накладывает отпечаток неспособность контролировать себя в общении. Это более всего свойственно тем, кто символом своего поведения считает искренность и прямолинейность. Но ведь в общении без “подыгрывания” той или иной роли просто неинтересно.

Ниже приводится тест для самооценки Вашего коммуникативного контроля.

Тест 60

На 10 вопросов следует ответить “Да” или “Нет”. Отвечайте “Да”, если Вы согласны с утверждением, или “Нет”, если не согласны. Начислите себе по одному баллу за ответ “Нет” на 1-й; 5-й и 7-й вопросы и за ответы “Да” на все остальные вопросы.

Инструкция

1. Мне кажется, что подражать другим людям трудно.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае “свалить дурака”, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Людям иногда кажется, что я переживаю более глубоко, чем есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь вести себя в соответствии с их ожиданиями.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.



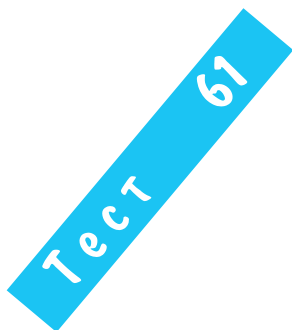
Подсчитайте сумму баллов. Если Вы отвечали искренне, то о Вас, по-видимому, можно сказать следующее:

**0–3 балла** — у Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас “не очень удобным” в общении из-за вашей прямолинейности.

**4–6 баллов** — у Вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими.

**7–10 баллов** — у Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, а также в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

## Тесты техники личной работы



### Каков Ваш стиль работы?\*

Тест основан на самооценке руководителем своего стиля работы с деловыми бумагами по 12 суждениям, которые в тесте объединены в четыре группы (по три суждения в каждой). Испытуемый должен прочесть каждое из предложенных на бланке для ответов суждений и оценить, насколько оно верно по отношению к нему. Свой ответ он должен отметить в соответствующей колонке.

Внимательно прочитайте каждое из представленных далее суждений и оцените, насколько оно верно по отношению к Вам и Вашей работе. Оценки могут быть четырех видов: “Совершенно справедливо”; “Пожалуй, справедливо”; “Не совсем так”; “Совершенно не так”.

Этим ответам соответствуют четыре колонки, расположенные с правой стороны данного блока. Свою оценку суждению отметьте знаком “V” в соответствующей графе. Над оценкой долго не задумывайтесь. В тесте не может быть правильных или неправильных ответов. Обычно первый пришедший в голову — наиболее правильный. Результаты теста помогут Вам взглянуть на себя и свою работу со стороны.

Инструкция

### Бланк для ответов

Содержание суждения	Вариант ответа			
	“Совершенно справедливо”	“Пожалуй, справедливо”	“Не совсем так”	“Совершенно не так”
<b>Группа 1</b>				
Когда у меня очень много неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону Когда я не слишком загружен другими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает				

\* Приводится по: Липсиц И. В. Краткий курс “бумажной диетологии” // ЭКО. — 1983. — № 7.

Группа 2				
Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить вместо меня важный документ				
Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные				
Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной				
Группа 3				
Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и я отодвигаю бумаги в сторону, когда занят				
Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую адресованную мне бумажку				
Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации				
Группа 4				
Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах				
Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад				
Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную работу с документацией				

### Обработка результатов

Подсчитайте набранные Вами очки: за каждый ответ “Совершенно справедливо” полагается 3 очка, за “Пожалуй, справедливо” — 2 очка, за “Не совсем так” — 1 очко, за “Совершенно не так” — 0 очков. Суммировать очки нужно отдельно по четырем группам вопросов.

Выделяют четыре типа **стилей работы с деловыми бумагами**.

**“Суперисполнитель”**. Руководитель такого типа каждое утро бросается на папку с входящей корреспонденцией, “как на врага”, и не разгибается до тех пор, пока внимательнейшим образом не изучит все письма, отчеты, докладные записки, накладные и не “переправит” их в папку с исходящей. В душе он считает себя отличным работником и искренне обижается, что его почему-то обходят повышением.

Между тем такая “несправедливость” со стороны начальства вполне оправдана. Во-первых, подчиненные обычно крайне недовольны таким руководителем, потому что им никогда не достается сколько-нибудь интересной и самостоятельной работы. Поэтому все более или менее честолюбивые подчиненные стараются уйти от него в другое подразделение, что, естественно, настораживает руководство организации.

Во-вторых, этого руководителя просто нельзя повысить, потому что, кроме него, никто в подразделении не знает, как решать те или иные задачи. Он обычно старается не болеть и

ходит на работу даже из последних сил, пока не свалится с ног. Не видя достойного преемника, начальство не решается повисить его. Кроме того, есть опасность, что при таком стиле работы на более высокой должности он просто надорвется.

**“Распасовщик”.** Этот руководитель доводит до абсурда принцип делегирования обязанностей, напоминая центрального нападающего, который вместо того, чтобы “организовать атаку и самому идти на штурм ворот”, стремится лишь поскорее избавиться от мяча, пасуя его кому попало. Он считает, что для того и существуют подчиненные, чтобы делать всю работу. Для подобного руководителя характерны резолюции “Прошу разобраться” или “Необходимо решить”.

“Распасовщику” удастся довольно быстро раскидать гору бумаг на своем столе, до предела загрузив подчиненных. Но особого успеха это не приносит. Напротив, “распасовщику” часто приходится выслушивать замечания о низком качестве документации, исходящей из его подразделения, и нарушении сроков ее подготовки. Эти упреки вызывают у него раздражение, и всю вину он сваливает на подчиненных, постоянно жалуясь, что ему “ну просто не с кем работать, не на кого положиться”. Подобные заявления, естественно, не укрепляют его авторитет у подчиненных, да и начальство не торопится его повышать, хотя сам он считает себя прекрасным организатором.

**“Волокитчик”.** Руководитель подобного типа питает искреннее отвращение к бумажной работе и проводит за столом минимум времени, постоянно откладывая просмотр корреспонденции. Увы, даже самое активное участие в производственной деятельности не спасает его от недовольства начальства. Причина — в постоянной задержке отчетности из его подразделения и медленной реакции на важные документы, которые он удосуживается взять в руки лишь тогда, когда срок ответа на них давно истек.

Как правило, “волокитчик” в последний момент мобилизуется, развивает бешеную скорость — и в самый последний момент документы готовы. При остром дефиците времени ему даже лучше работается. Но беда в том, что подобная манера работы не оставляет времени на проверку рекомендаций или поиск более эффективных путей решения, что, естественно, не ускользает от глаз начальства.

Не любят “волокитчика” и подчиненные, которых раздражает постоянный аврал.

**“Антибюрократ”.** Он изображает из себя идейного борца с бумажками и потому утверждает, что 99% поступающей к нему корреспонденции — мусор, пригодный лишь для свалки. Надо отдать “антибюрократу” должное — слова у него не расходятся с делом. Подавляющую часть корреспонденции, едва взглянув на нее, он отправляет прямоком в корзину. Необходимый минимум информации “антибюрократ” собирает за счет личных контактов с другими руководителями. Это помогает ему держаться “на плаву”, хотя он нередко оказывается в глупом положении, когда на совещаниях начинают обсуждать важный документ или проект, о котором он понятия не имеет. Начальство обычно не очень ценит “антибюрократов”, поскольку от них редко можно дожидаться ценной инициативы, выходящей за рамки их собственного подразделения, а кроме того, им присущи те же недостатки, что и “волокитчикам”.



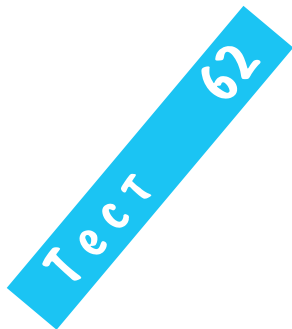
Если Вы набрали **7 и более очков по первой группе**, то Вы, скорее всего, “суперисполнитель”, а потому склонны сами делать бóльшую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая подчиненных. Если Вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой группе, Вам присущи еще и черты “волокитчика”. Это означает, что Ваши репутация и карьера под угрозой. Правда, кое-кому из начальства нравится Ваша постоянная занятость, но ярлык “истого служаки” отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

Если Вы набрали **7 и более очков по второй группе**, то Вы, скорее всего, “распасовщик”. Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки об управлении. Оно может значительно облегчить Вам работу (естественно, если делать это правильно). Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в результате за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и “ушибаясь”, Вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить болезненный путь, проработав литературу по вопросам управления.

Если Вы набрали **7 и более очков по третьей группе**, значит, Вам присущи черты “антибюрократа”, и Вы склонны игнорировать важность работы с бумагами. Такие привычки могут дорого стоить, если в Вашей организации объем такой работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам следует либо пересмотреть свое отношение к “бумажкам”, либо поискать место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если **по четвертой группе Вы набрали 3 очка и менее**, то Вы относитесь к работе с бумагами слишком истоиво, забывая, что есть более важные дела, требующие Вашего личного участия. Если же Вы набрали **по этой группе 7 и более очков**, значит в Вас, наоборот, слишком много от “волокитчика”, и Вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Вам помогут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если же количество очков, набранное Вами **по всем четырем группам** вопросов, примерно одинаково и колеблется **от 3 до 5**, это свидетельствует о разумном отношении к бумажной работе и отсутствию у Вас ярко выраженных черт “бумажных неудачников”.



### Как Вы проводите совещания?\*

Один из важных моментов в научной организации труда руководителя — подготовка и проведение совещаний. Эффективность совещания прямо зависит от того, насколько правильно оно было подготовлено и проведено. С помощью этого теста можно установить степень Вашей способности эффективно организовать заседание. Обдумайте предложенные ниже утверждения и из четырех возможных вариантов ответа выберите тот, который наиболее соответствует Вашим представлениям.

№ п/п	Содержание утверждения	Вариант ответа			
		“Почти всегда”	“Часто”	“Иногда”	“Почти никогда”
1	Полезно предварительно проверять целесообразность каждого совещания, даже если оно было запланировано заранее. Если будет установлено, что в проведении совещания нет необходимости, оно должно быть отменено				

\* Приводится по: *Начинаем совещание* // НТТМ умелец. — 1990. — № 3.

2	Если в самом начале заседания выяснится, что участники не готовы к нему из-за того, что не представлены своевременно материалы, или по какой-либо иной причине, его нужно перенести				
3	Предпочтительнее проводить совещания чаще, но с короткой повесткой дня, чем редко, но с большим количеством вопросов				
4	Первым пунктом в повестку дня лучше включить вопрос, решение которого достигается проще всего				
5	Целесообразно вместе с письменным приглашением на совещание, содержащем повестку дня, дать список его участников				
6	В приглашении кроме времени начала заседания следует указать точное время его окончания				
7	Предпочтительнее проводить заседания в середине рабочего дня				
8	Определение заранее мест для участников заседания способствует созданию деловой атмосферы				
9	Если два прямых заместителя директора без предупреждения не явились на совещание, оно по истечении 5 минут после назначенного времени должно быть перенесено				
10	Председатель совещания должен во вступительном слове напомнить регламент, даже если он известен всем				
11	Когда в совещании участвуют руководители различных рангов, при обсуждении спорных вопросов слово сначала предоставляется подчиненным, а потом их непосредственным руководителям				

Оцените результаты с помощью ключа.

**Ключ к тесту**

Номер вопроса	Очки за ответ			
	“Почти всегда”	“Часто”	“Иногда”	“Почти никогда”
1	3	2	1	0
2	2	3	2	1
3	3	2	1	0
4	3	2	1	0
5	1	2	3	1
6	2	3	2	1
7	2	3	1	0
8	3	2	1	0
9	1	2	3	2
10	3	2	1	0
11	3	2	1	0

Если Вы набрали **более 30 очков**, это означает, что Вы умеете отлично организовать и провести совещание.

При результате **25—30 очков** Вам следует проконтролировать свои действия при подготовке и проведении заседаний, и Вы сами обнаружите просчеты и устраните их.

Результат **20—25 очков** уже тревожен. Вам нужно очень серьезно задуматься и согласиться с тем, что Вы нуждаетесь в пополнении необходимых знаний и умений в этом направлении.

Результат **менее 20 очков** должен заставить Вас предпринять конкретные меры, например окончить какие-либо краткосрочные курсы по научной организации труда.

## Владеете ли Вы аудиторией?\*

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. Их можно разделить на две большие группы.

Представители первой группы подчиняют аудиторию себе. Конечно, они учитывают ее непосредственную реакцию, но предпочитают держать бразды правления в своих руках, не допускают вольностей в поведении и речи. Назовем этот стиль авторитарным.

Принадлежащие ко второй группе в известной мере сами подчиняются аудитории. Они располагают более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи и ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую, “личностную” манеру общения. Назовем этот стиль демократичным.

Оба названных стиля имеют определенные преимущества и недостатки. Излишняя независимость от аудитории может сделать выступающего невосприимчивым к интересам слушателей, а стремление во всем следовать аудитории может привести к потере авторитета и уменьшению эффекта от сказанного. Вы должны сами выбрать нужный стиль общения в зависимости от своего темперамента, характера, индивидуальных качеств. Но все же следует знать, к какому стилю Вы относитесь, чтобы избежать крайностей. Вы можете определить это, ответив “Да” или “Нет” на следующие вопросы.

1. Нуждаетесь ли Вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если Вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли Вы себя после выступления “выжатым”, ощущаете ли резкое падение работоспособности?
3. Волнуетесь ли Вы перед выходом на кафедру или трибуну настолько, что должны “преодолеть” себя?
4. Всегда ли одинаково Вы начинаете выступление?
5. Приходите ли Вы задолго до начала выступления?
6. Нужны ли Вам три — пять минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно слушать Вас?
7. Стремитесь ли Вы говорить строго по намеченному плану?
8. Любите ли Вы двигаться во время выступления?
9. Отвечаете ли Вы на записки с вопросами по ходу их поступления, не группируя?
10. Успеваете ли Вы пошутить во время выступления?

Если Вы ответили однозначно на все вопросы, значит, Вы владеете индивидуальным стилем.

Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и отрицательные на остальные свидетельствуют о том, что Вы относитесь к авторитарному стилю, в противном случае — к демократичному. Если Вы ответили “Нет” на вопросы 2, 3 и 5, значит, у Вас сильный тип нервной системы. Ответ “Нет” на вопросы 1, 4, 6 и 10 свидетельствует о подвижности Ваших эмоций.

Если выяснилось, что Вы относитесь к первому стилю, не пытайтесь копировать манеру второго — ничего не получится! Вы должны предварительно проработать свою тему так, чтобы предвидеть все, что относится к композиции, содержанию и языку, и предварительно составить подробный конспект, даже если не собираетесь говорить “по бумажке”. Совет демократичному стилю: постарайтесь быть в форме, прежде чем выйти на трибуну, максимально контролировать поведение, мимику, жестикуляцию, чтобы выработать специфичную манеру общения с аудиторией.



\* Приводится по: *Человек на трибуне: Тест // Знание — сила. — 1989. — № 8.*

Тест 64

Умеете ли Вы дискутировать?

Выступая на совещаниях, руководители ведут себя по-разному: одни скромно, с оглядкой, другие, напротив, безапелляционно. Ни та, ни другая линия поведения не может быть отвергнута как заведомо неправильная. Все зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит выступление, не допускающее возражений, в других — дипломатически тонкое. К сожалению, большая часть участников деловых дискуссий не меняет своего стиля спора, не учитывает конкретной обстановки, а полагается только на свой темперамент и не пытается критически осмыслить свои выступления. Но, к счастью, в глубине души каждый жаждет самосовершенствования. Реализовать это желание можно, и начинать следует с самооценки. Для облегчения самооценки предлагается тест из чехословацкого журнала “Модерни ржизени”\*. Он поможет руководителю проанализировать линию своего поведения на совещаниях.

Инструкция

Вам предлагается 40 утверждений. Оцените, насколько то, о чем в них говорится, характерно для Вас. Свои ответы проставьте против каждого утверждения в соответствующей графе ответов с помощью знака “V”.

Бланк для ответов

Содержание утверждения	Вариант ответа				
	“Да, так бывает всегда”	“Да, как правило, так бывает”	“Неопределенная оценка”	“Нет, как правило, так не бывает”	“Нет, так не бывает никогда”
1. Я даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их выполнении критиковать будут меня					
2. У меня всегда много идей и планов					
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других					
4. Мне, в основном, удается привести логические, правильные аргументы при обсуждениях					
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно					
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что					
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь					
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее					
9. Свои ошибки я, по большей части, признаю					
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других					
11. Я защищаю тех, у кого есть трудности					
12. Я высказываю свои мысли с максимальной убедительностью					
13. Мой энтузиазм заразителен					

\* Приводится по: *Не повторить ошибок: Практические советы руководителю* / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1988.

## Раздел 6

14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включить их в проект решения					
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и своих гипотезах					
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы					
17. Я ясно выражаю свои мысли					
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю					
19. Я энергично защищаю свои взгляды					
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими					
21. Я всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы					
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд					
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах					
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной					
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а пытаюсь переубедить его, ищу новые пути					
26. Я использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной					
27. Я открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях					
28. Я всегда нахожу, как убедить других поддержать мои проекты					
29. Я с пониманием отношусь к чувствам других людей					
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие					
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику					
32. Я излагаю свои мысли системно					
33. Обычно я способствую выступлениям других					
34. Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях					
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей					
36. Как правило, я никого не перебиваю					
37. Я не притворяюсь, что уверен в своей правоте, если это не так					
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать					
39. Я выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей					
40. Я стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова					



### Обработка результатов

Вначале необходимо каждый ответ оценить в баллах по следующей шкале:

- 5 баллов — за ответ “Да, так бывает всегда”;
- 4 балла — за ответ “Да, как правило, так бывает”;
- 3 балла — за “Неопределенную оценку”;
- 2 балла — за ответ “Нет, как правило, так не бывает”;
- 1 балл — за ответ “Нет, так не бывает никогда”.

Сложите баллы, проставленные Вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40, и обозначьте сумму А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В сложите баллы для остальных утверждений (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39). Эта сумма также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают, каким является Ваше поведение на совещаниях: дипломатичным или авторитарным. Если сумма А, по крайней мере, на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей должна считать Вас хорошим дипломатом; если же сумма В как минимум на 10 баллов превышает сумму А, то Вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств.

Допустим, Ваш стиль поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае дипломатичный стиль означает, что у Вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что Ваши собственные идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, но вместе с тем участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что сотрудничество с ними Вам как руководителю небезразлично. У всех появляется желание “тянуть в одну сторону”.

Авторитарные участники совещания стремятся протолкнуть свои идеи и проекты, не обращая внимания на окружающих. Они действуют агрессивно, динамично, напористо, а зачастую и самонадеянно. У их партнеров по совещанию редко появляется возможность высказаться, ибо они как бы загнаны в угол. При авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает много новой информации и формулирует свое мнение категорично, не допуская никаких возражений. Он не добивается всеобщего согласия, не стремится сделать решение общим делом, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных Вами целей, а также от конкретной ситуации, в которой Вы будете проводить то или иное совещание или беседу. Дипломатия в общении уместна в следующих случаях:

- если достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- если решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- если участники совещания понимают проблему и знают варианты ее решения;
- если возникли существенные разногласия, и необходимо настойчиво переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться за помощью к партнерам ни при творческом рассмотрении данного вопроса, ни при последующей его реализации. Это бывает, когда:

- задача состоит в том, чтобы в сложившихся обстоятельствах как можно быстрее принять решение;
- можно не обращать внимания на психологический климат в коллективе.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля поведения — дипломатичный и авторитарный — могут привести к успеху. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем Вам уже не поможет никакая дипломатия.

## РЕЗЮМЕ

Рассмотренные формы и методы рационального использования персонала, а также основные аспекты организационной культуры современного менеджмента можно свести к одному емкому и сложному понятию **мотивация** (как сотрудников, так и менеджеров). Действительно, работа по предупреждению текучести кадров, укреплению производственной дисциплины, созданию оптимального социально-психологического климата в организации направлена на разработку *эффективной системы мотивации сотрудников*, цель которой — сформировать устойчивые, сознательно дисциплинированные, конкурентоспособные коллективы. *Организационная культура* вообще, и непосредственных ее носителей — менеджеров в частности, также является необходимым средообеспечивающим мотивационным фактором развития персонала и его руководства.

В научной литературе встречается много определений термина “мотивация”, в которых предпринимаются попытки выразить главное в данном феномене: речь идет о процессе, происходящем внутри человека, направляющем его поведение и выбор, заставляющем его вести себя в каждой конкретной ситуации определенным образом [127]. Следовательно, понимая процесс мотивации, менеджер может значительно лучше понять как собственное поведение, так и поведение других людей, а также принимать на основе имеющихся знаний необходимые меры для постоянной оптимизации данного процесса.

Упомянутый уже исследователь Ф. Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой обуславливаются различными факторами (табл. 11).

Таблица 11

На удовлетворенность работой влияют:	На неудовлетворенность работой влияют:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• достижения (квалификация) и признание успеха</li> <li>• работа как таковая (интерес к работе и к заданию)</li> <li>• ответственность и продвижение по службе</li> <li>• возможность профессионального роста</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способ управления и политика организации</li> <li>• условия труда и заработок</li> <li>• межличностные отношения на рабочем месте</li> <li>• неуверенность в стабильности работы и влияние работы на личную жизнь</li> </ul>
Мотиваторы	“Гигиенические” факторы

Легко заметить, что *“гигиенические” факторы*, вызывающие неудовлетворенность работой, обуславливаются недостатками в организации труда и внешними условиями, а *мотиваторы*, вызывающие удовлетворенность работой, связываются с содержанием труда и вызываются внутренними потребностями личности в самовыражении. При этом только положительное развитие мотивационных факторов, по мнению Ф. Герцберга, может повышать мотивацию и удовлетворенность человека избранной трудовой деятельностью и конкретным предприятием [43, 127].

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент *потребностью* и, по мнению автора другой теории мотивации А. Маслоу, наиболее сильная потребность определяет поведение человека до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т. е. не действует как фактор мотивации. При этом потребности удовлетворяются в определенном порядке — от низших к высшим. Если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня. Таким образом, условия и ситуация определяют, какие потребности будут доминировать. Поэтому задача менеджеров состоит в том, чтобы организация, условия и содержание труда работников обеспечивали неослабевающий процесс мотивации работников, поскольку, согласно исследованиям Э. Шейна, если содержание работы не меняется полностью или существенно, то мотивация заметно снижается через 5 лет [43, 127].

Мотивированная деятельность является *целенаправленной*, т. е. направлена на удовлетворение определенной потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере работник чувствует себя вознагражденным за достижение цели. Сила стремления при этом зависит от ценности *вознаграждения* (желательности), с одной стороны, и его достижимости (реальности получения) — с другой. Для того чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, его достижения в этой деятельности нужно вознаграждать тем, что он ценит (т. е. удовлетворять актуальные на данном этапе потребности). Таким образом, успех усиливает мотивацию [127].

Способ управления и *организационный климат* являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, т. е. их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Ситуационными факторами являются также межличностные и межгрупповые отношения в коллективе, состояние производственной и исполнительской дисциплины, постоянство персонала, уровень внутрифирменной культуры. Сложность заданий, даваемых работнику, в соотношении с его специальными способностями и интеллектуальными возможностями также влияет на мотивацию.

С точки зрения современной *теории управления по результатам* основными являются **три типа мотивации**.

**Потребность в достижении цели.** Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит перед собой высокие, но реальные цели. Для него важны достижения.

**Потребность в присоединении.** Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и поддерживает их. Его деятельность может быть весьма эффективной — в частности, при выполнении заданий, требующих групповой работы.

**Потребность во власти.** Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

Чтобы использовать свои человеческие ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания, для каждого конкретного участка работы такого работника, чья основная мотивация соответствует особенностям конкретной производственной деятельности [127].

В целом вся деятельность руководителя по управлению организацией должна быть направлена на достижение целей организации как человеческой системы, а также индивидуальных результатов и жизненных целей работающих в ней людей (рис. 12). Такая деятельность невозможна без правильного подбора нужных работников, их постоянной заинтересованности в решении поставленных задач, увлеченности делом и совместной деятельностью.

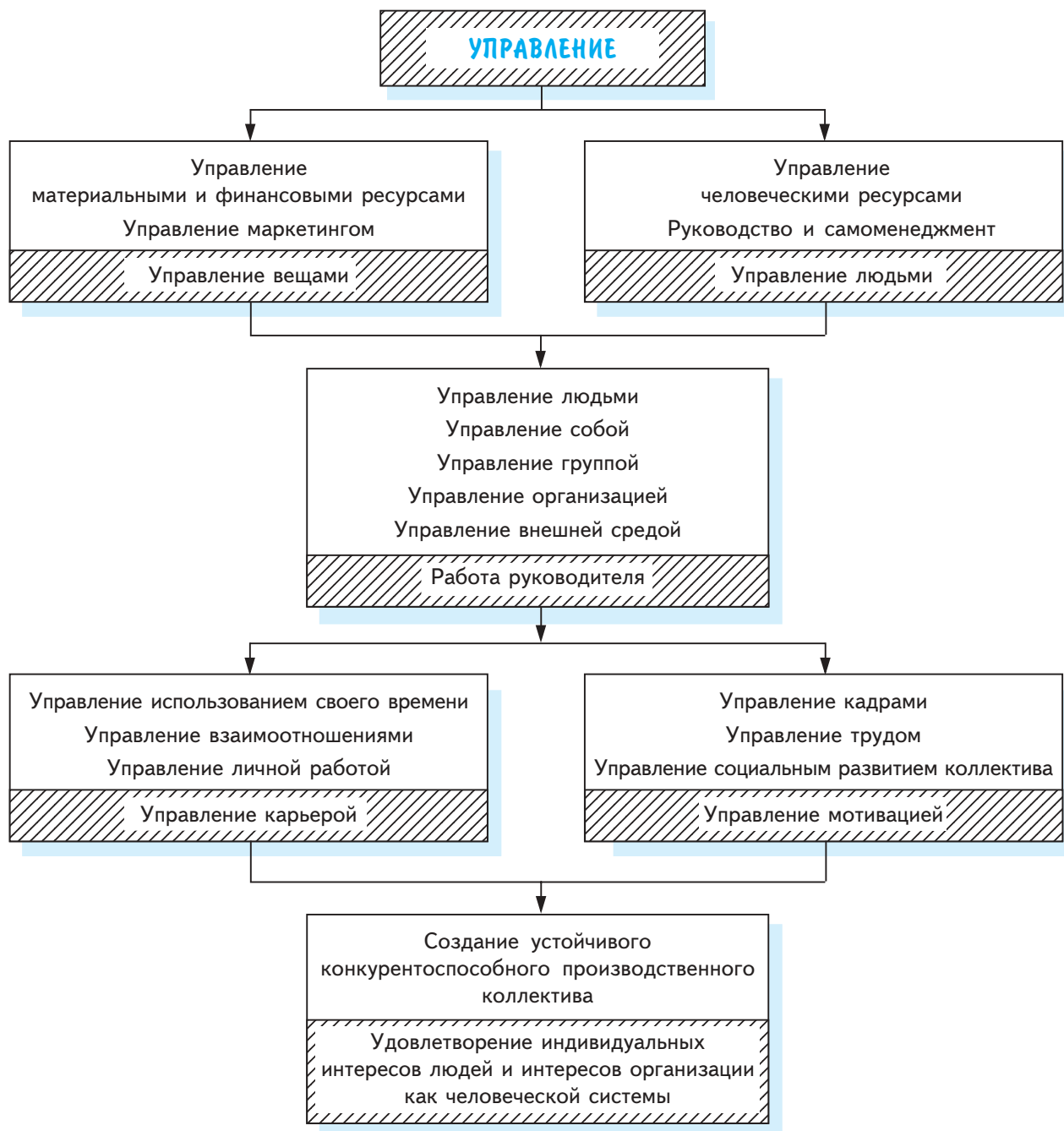


Рис. 12. Управление организацией и работа руководителя

**ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ:**

**ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ  
МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ  
АКАДЕМИИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**





Если мы надеемся жить не просто от момента до момента, а в истинном осознании нашего существования, то наша величайшая потребность и самое трудное достижение состоит в том, чтобы найти смысл нашей жизни.

*Б. Беттелхейм*

**З**авершая эту книгу и искренне желая сделать ее полезной для начинающих и работающих менеджеров, я долгое время не мог придумать для нее логическое заключение, пока не понял, что лучшей концовкой для такого пособия будет освещение собственного опыта менеджмента по развитию карьеры, созданию организации и формированию коллектива. Действительно, собирая в течение нескольких лет материал для этой книги, изучая различные теории управления и концепции, используя в управленческой практике разнообразные методики, я на собственном опыте убедился в действенности многих изложенных здесь положений и рекомендаций. Насколько это удалось и помогло в профессиональной и личной жизни, судить, вероятно, не мне, но я убежденно считаю себя состоявшимся и потому — счастливым человеком.

Слава и спокойствие никогда не спят в одной постели.

*М. Монтень*

## Как делалась карьера

Я родился в Запорожье — на самом берегу широкого Днепра, за которым простирались еще более широкие степи. Эта “широкость” пространства, его бескрайность были одним из наибольших удивлений моего детства. Видимо, данная географическая особенность особым образом отражается и на психологии населения: давно уже покинув родные места, я до сих пор безошибочно узнаю своих земляков именно по присущей им “широте натуры”.

Родился я в семье служащих — бухгалтерских работников, честных и скромных людей, стремившихся дать своим детям образование и воспитать в них порядочность. Если охарактеризовать одним словом все свои воспоминания о родителях, то таким словом и будет порядочность — честное выполнение своих служебных, семейных и прочих обязанностей. Отца глубоко интересовали вопросы мироздания, загадки Земли и Вселенной; в течение многих лет он подписывался на издававшиеся тогда журналы “Земля и Вселенная”, “Знание — сила”, “Техника — молодежи”, “Наука и жизнь” и многие другие и прочитывал их “от корки до корки”. Познавательные интересы матери удовлетворялись, в основном, классическими литературными произведениями. Сочинения Толстого, Достоевского, Пушкина, Лермонтова, Шевченко, Чехова, Тургенева, Салтыкова-Щедрина, Куприна, Есенина, Флобера, Шекспира, Байрона, Драйзера, Стивенсона всегда были “под рукой” в книжных шкафах.

Родители были, как писалось тогда в анкетах, “беспартийными”, причем беспартийными по убеждению, относившимися к советской власти с горькой иронией и глухим недовольством.

**Школьные годы**

Все классы начальной школы я окончил на “отлично”, с похвальными грамотами, но потом понял, что не все предметы одинаково интересны, да и сами оценки как-то потеряли для меня привлекательность. Была и еще причина. Не знаю, как сейчас, но в то время абсолютное большинство учителей составляли женщины — частью “заидеологизированные” и потому к месту и не к месту отстаивавшие “идеалы социализма”, частью — просто уставшие и поэтому равнодушные к педагогике люди. Ярких личностей, “учителей от Бога” было ничтожно мало. Во всяком случае, из сотни школьных учителей, встречавшихся на моем довольно не гладком пути ученичества, в моей памяти навсегда остались два действительно ярких педагога — Мария Дмитриевна, моя классная руководительница начальных классов, и Лидия Васильевна, учительница русского языка и литературы.

В школьные, а затем и в студенческие годы я всегда был лидером группы. Именно лидером, не назначенным, не избранным по “указанию сверху”, а обычным неформальным лидером, какие всегда бывают в детских и молодежных группах. Но неформальное лидерство в советской школе, если оно не способствовало решению различных “октябрятских”, “пионерских” или “комсомольских” задач, всегда раздражало педколлектив, и при первой же возможности меня, “от греха подальше”, переводили в другую, новую школу. А поскольку в те годы новые школы строились довольно часто, я успел поменять их четыре, не меняя при этом своего местожительства. В общем, я был одним из тех учеников, о которых тогдашние учителя говорили, что “он плохо кончит”.

Школьное время, пора ученичества, дружбы (у меня было много друзей), “проглатывания” классической литературы (я никогда не читал книг о пионерах-героях, советских разведчиках и полярниках, “комсомольцах-добровольцах”) отмечено еще моими двумя многолетними увлечениями — греко-римской борьбой и парусным спортом. Борьба — это всегда единоборство, расчет только на собственные силы и сноровку, а управление парусной шлюпкой — это успех команды, действующей как единый организм. Борьбой я занимался около пяти лет, был призером первенства Украины, входил в ее юношескую сборную, однако из-за полученной на тренировке травмы был вынужден оставить борцовский ковер. Борьба и парус до сих пор будят во мне приятные ощущения. Они, видимо, способствовали формированию моих способностей к самостоятельному преодолению препятствий, с одной стороны, и к спаянной групповой работе — с другой. А еще долгие годы я писал стихи, имевшие “бешеный успех” у моих друзей и подруг.

В институт я поступил поздно, в возрасте 22 лет. Между средней и высшей школой я успел поработать монтажником-высотником (хотя страха высоты так и не преодолел), аппаратчиком химпроизводства, агентом по снабжению, а также отслужить два года в армии, пройдя должности курсанта, командира отделения, заместителя командира взвода. В части была довольно хорошая библиотека, и последние полгода службы я под разными предлогами пропадал в ее “запасниках”, где можно было найти запрещенные в то время книги. Во время увольнений в город я всегда посещал книжные, в том числе букинистические, магазины и вернулся из армии с двумя полными чемоданами книг. Именно в тот период жизни я впервые в полной мере ощутил невероятно большую “весомость” знаний.

**Студенчество**

К этому времени относятся мои первые серьезные попытки чтения философских произведений, которое впоследствии стало регулярным. Сочинения Платона, Аристотеля, Плутарха, Конфуция, Маккиавелли, Данилевского, Гегеля, Энгельса, Ницше, Канта, Вико, Ясперса, Юнга, Бердяева, Флоренского, Сорокина, Андреева, Вебера, Гумилева, Лосева, Тойнби, Монтеня, Блаватской, Пригожина, Сикорского, Фрейда и многих других, а также “вечные книги” — индийская “Бхагават-гита”, китайская “Книга перемен”, тибетская “Книга мертвых”, Коран и Библия — стали моими постоянными спутниками.

Наиболее любимыми школьными предметами были история и литература, а затем мои интересы сосредоточились, в основном, в трех областях — социальной философии, социологии и психологии, где наивысшими авторитетами остаются для меня Платон, Макс Вебер, Питирим Сорокин, Карл Юнг. Все названные области человеческого знания рассматриваются мной сквозь призму проблем управления человеческими ресурсами, основной составляющей которой являются образование и воспитание.

Мой поздний приход в высшую школу объясняется, по-видимому, несколько затянувшимися поисками своего призвания, своего места в жизни, самого себя. Мысль поступить в Киевский государственный педагогический институт на дефектологический факультет была обусловлена проснувшимся в ту пору



интересом к психологии и педагогике, причем психологии специальной, объясняющей не норму, а патологию в характере и поведении человека. Мне казалось, что, поняв причины аномалии, легче понять невероятно сложный психологический мир здоровой личности.

В институте нам преподавали общую и специальную педагогику, их историю и методики, общую и патопсихологию, невропатологию и психиатрию, анатомию и физиологию человека. Навсегда запомнились профессора А. И. Селецкий и Е. И. Теплицкая — талантливые ученые и педагоги, выгодно выделявшиеся на в общем-то сером фоне остального преподавательского состава. Это было время духовного кризиса, застоя, что заставляло людей искать различные способы самозащиты. Одним из таких механизмов “ухода” было пьянство, довольно широко распространенное в те годы как среди студенчества, так и среди “мужской части” преподавателей. Уже позже, открыв собственное дело и оказавшись в совершенно иной социальной ситуации, я совсем отказался от алкоголя, как и многие мои сверстники.

Проучившись весьма успешно три курса на дневном отделении института и поняв, что все интересное уже пройдено, я перевелся на заочное отделение и стал подыскивать себе работу. Работал я, впрочем, и раньше, в том числе во время учебы в институте. Зимой подрабатывал сторожем на различных объектах, а один сезон даже “служил” артистом миманса в оперном театре. “Охранная” деятельность позволяла мне прочесть множество книг и готовиться к занятиям, а “артистическая” — изучить весь классический оперный и балетный репертуар, а также давала определенные навыки публичных выступлений, что оказалось весьма необходимым в моей будущей жизни. Летом я, как правило, ездил на Север или в Сибирь командиром студенческого строительного отряда, что приносило по тем временам довольно значительные заработки и, кроме того, неоценимый опыт управленческой деятельности. Но речь шла уже о выборе постоянной работы, профессии, которая могла бы стать основой всей последующей жизни.

### Начало пути

Это было время, когда в моду входили промышленная социология и психология, в штаты аппаратов управления чуть ли не насильственно вводили экзотические на ту пору должности, а специалистов на эти должности катастрофически не хватало. Я стал упорно искать место и после нескольких месяцев неудачных попыток смог наконец убедить руководство одного из киевских производственных объединений принять меня — студента-заочника педагогического института — на должность заводского социолога. Должность эта была в отделе организации труда и заработной платы. Начались месяцы упорного освоения социологии на профессиональном уровне, в этом, как всегда, помогали книги и коллеги.

Проработав более полугодом в отделе труда, я пришел к выводу, что в условиях того времени промышленная социология и психология могли каким-то образом существовать и развиваться только в кадровой службе, куда стекалась основная информация обо всех работающих. Мной был инициирован мой перевод в отдел кадров на должность инженера по подготовке кадров, но с фактическим выполнением обязанностей заместителя начальника отдела. С тех пор вся моя профессиональная карьера связана со службами управления человеческими ресурсами.

Отделы кадров в то время были третьестепенными подразделениями, выполнявшими сугубо технические функции по оформлению приемов, переводов, поощрений, взысканий, увольнений работников и возглавляемыми, как правило, военными в отставке. Нужно отдать должное новаторству и определенной управленческой смелости генерального директора объединения Ю. В. Кисляковского, который не только разрешал, но и поощрял все мои “революционные” проекты по внедрению новейших персонал-технологий в практику кадровой работы. Не было ни одной книги по управлению персоналом, ни одной опубликованной на то время методики, которые не апробировались бы в нашем объединении с 5-тысячным коллективом работников.

Ко времени получения диплома об окончании института в 1981 году я был выдвинут на должность начальника отдела кадров объединения. В то время такая должность являлась номенклатурой райкома партии, и назначались на нее только члены КПСС. Отношения же с партией у меня были довольно непростые. Став кандидатом в члены КПСС на последнем году службы в армии (сказалась-таки проводимая там “политико-воспитательная работа”) и полностью разочаровавшись в правильности своего поступка после нескольких недель пребывания “на гражданке”, я решительно вышел и из “кандидатства”, и из комсомола.

Учитывая мое тогдашнее “пролетарское” положение, ко мне трудно было применить какие-либо санкции. Иное дело, когда я стал служащим. Ведь при советской власти существовал официально не признаваемый, но неукоснительно выполняемый на практике “запрет на профессии”, согласно которому все сколь-нибудь значащие руководящие должности замещались исключительно членами партии. И передо мной встал выбор — либо вступить в партию и иметь возможность заниматься своей любимой кадровой работой на более высоких уровнях, либо не вступать и продолжать изучение этой профессии сугубо теоретически.

Я выбрал первое. К тому же тогда среди мыслящей интеллигенции расхожим был тезис — чем больше порядочных и умных людей вступит в партию, тем меньше будет произвола и “дебильности” в партийных решениях. Время показало, что это было ошибочное и, в общем-то, трусливое мнение, придуманное больше для самооправдания и “оглушения” собственной совести. В 1989 году я отослал свой партбилет в райком с заявлением о выходе из КПСС, но мне до сих пор снятся кошмары о партийных собраниях и всей той фальшивой и мерзкой атмосфере партийного членства. Я искренне раскаиваюсь, что пусть даже формально, но все же принимал участие в деятельности этой организации.

Итак, в 27 лет я стал начальником отдела кадров производственного объединения, в состав которого входили два довольно крупных завода и конструкторское бюро. Поле деятельности и возможности расширились, и три последующих года работы на этой должности были посвящены разработке и внедрению научно обоснованной системы управления персоналом.

В этот период состоялось мое первое знакомство с работами классиков науки управления — Тейлора, Файоля, Эмерсона, Форда, Мэйо и их последователей, — изучение которых подвигло меня к овладению теорией менеджмента и социальной психологией, в частности психологией управления. В это же время мои статьи стали публиковать солидные центральные издания — “Человек и труд”, “Психологический журнал”, “ЭКО” и др. Тогда же началась и моя преподавательская деятельность в различных институтах повышения квалификации и вузах Киева. Не забывал я и о собственном профессиональном росте, обучаясь на длительных стационарных курсах в московских институтах и даже в двухгодичном вечернем университете марксизма-ленинизма, который в те времена давал “высшее политическое образование” и отличался довольно высоким уровнем преподавания, в том числе правовых и управленческих дисциплин. Впоследствии я самостоятельно и подробно изучал трудовое право и даже читал по этому предмету лекции для работников кадровых служб.

### “Дорогу осилит идущий”

Систематически изучая и преподавая кадровый менеджмент, применяя его концепции и методики в практике управленческой деятельности, в планировании и реализации деловой карьеры больших групп работников, я разработал довольно подробный и многоаспектный план собственного профессионально-квалификационного роста, который предусматривал поэтапное прохождение должностей кадровой службы в масштабах предприятия, главка, министерства, государства с соответствующим ростом профессиональной квалификации и повышением социального статуса. Конечной целью этого плана было создание высшего учебного заведения в области управления персоналом, получение докторской степени в этой же области и руководство созданным вузом. По прошествии 15 лет со времени составления собственного плана карьеры я от чистого сердца могу сказать, что все его, казавшиеся в то время несбыточными, проекты реализованы с лихвой. Наглядно это показано на рис. 13.

Проработав более трех лет руководителем кадровой службы на производстве, создав и апробировав там результативную систему работы с персоналом, доведя все кадровые показатели до возможного совершенства, я почувствовал необходимость смены масштабов деятельности. В Киеве в те годы работало несколько десятков республиканских министерств, в управлениях кадров которых я оставлял при их посещении свои резюме (личные листки по учету кадров). Нужно отметить, что в то время слово “карьера”, а тем более заблаговременное ее планирование, воспринималось в негативном смысле. Считалось, что работник должен трудиться там, где его поставили, а выдвигать его или нет — это прерогатива руководства, прежде всего партийного, которое редко продвигалось дальше составления во многом формальных “списков резерва”. Поэтому мои предложения профессиональных услуг, видимо, вызывали у многих прежних “кадровиков” немалое удивление.

Оценочная шкала	Ступени карьеры		Повышение квалификации
Генералы		Президент международной академии	Подготовка и защита докторской диссертации по социологии управления
		Ректор университета управления персоналом	Обучение за рубежом (в Великобритании), получение ученой степени доктора философии в области делового администрирования (в Австрии)
Полковники		Заместитель директора государственной службы занятости	Подготовка и защита кандидатской диссертации по психологии управления
		Начальник управления рабочих кадров министерства	
		Заместитель начальника главка по труду, кадрам и быту	Московский ИПК (группа резерва начальников главков)
Майоры		Начальник отдела кадров объединения	Вечерний университет политехбы (двухгодичный факультет хозяйственных руководителей)
Капитаны		Заместитель начальника отдела производственного объединения	Московский ИПК (группа резерва заместителей генеральных директоров по кадрам и быту)
Лейтенанты		Заводской социолог	Педагогический институт и самообразование

Рис. 13. Личная карьерограмма

В соответствии со своим планом карьеры я претендовал на должность либо начальника отдела кадров главка (так назывались главные управления министерств, руководившие определенными производственными или функциональными подотраслями), либо ведущего специалиста (референта, инженера, инспектора) управления кадров министерства. Род деятельности самого министерства меня интересовал мало, поскольку в то время я уже твердо знал, что управление персоналом — наука весьма “космополитичная”. Результаты превзошли самые смелые ожидания. Мне была предложена должность заместителя начальника главка одной из отраслей промышленности строительных материалов. Это был рост “через ступеньку”, т. е. значительно более высокое назначение, чем я предполагал.

Мне было 30 лет, и я был честолюбив. Главк, или как их тогда называли — республиканское промышленное объединение, объединял 11 предприятий, на которых работало свыше 14 тысяч человек. По армейским меркам — это полнокровная, хорошо укомплектованная дивизия. По решению коллегии министерства я был назначен заместителем начальника главка по труду, кадрам и быту. На каждом предприятии действовали соответствующие подразделения, возглавляемые начальниками отделов, которые непосредственно подчинялись заместителю директора завода или комбината по кадрам. В мои обязанности входила координация деятельности всех этих предприятий по вопросам организации труда, управления персоналом и социального развития. В то время такая структура управления человеческими ресурсами была во многом необычной. Отделы труда и зарплаты, как правило, подчинялись главным экономистам, отделы подготовки кадров — главным инженерам, отделы кадров и быта — соответствующим заместителям директора предприятия. Формированию и отлаживанию этого нового механизма кадрового управления я посвятил много времени и с тех пор вынес глубокое убеждение, что путь к эффективному менеджменту человеческих ресурсов на всех уровнях хозяйства лежит через интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием коллективов.

Аппараты главков в то время представляли собой обособленные аппараты управления, промежуточные звенья между предприятиями и министерством, часто напрочь оторванные от реалий заводской жизни. Работа в таком аппарате сводилась зачастую к умелому лавированию между регулярными сокращениями. Один или даже два раза в год “сверху” спускались разнарядки на сокращение АУП (административно-управленческого персонала), в результате которых аппарат не только не уменьшался, а напротив, непрерывно увеличивался. Между тем в атмосферу управленческого коллектива это вносило дух нервозности и интриг. Работали там люди преимущественно или предпенсионного возраста, или склонные к ИКД (имитации кипучей деятельности), и работа в аппарате главка казалась им чрезвычайно престижной.

Но мне, молодому еще человеку, рано было искать “тихую гавань”, и, проработав в главке около двух лет, я, опять-таки по собственной инициативе, перевелся в строительное ведомство начальником самостоятельного отдела (на правах управления) рабочих кадров. Ведомство это существовало на правах министерства и объединяло более 20 общестроительных трестов и домостроительных комбинатов, на которых трудилось свыше 60 тыс. человек. Это уже была целая “армия”. К тому же производственный характер деятельности, непосредственное руководство большими коллективами людей, реальное влияние на решение задач выгодно отличали это ведомство от других отраслевых министерств. Его аппарат работал в среднем по 10 часов в день, часто и в выходные дни. Выходцы из этой управленческой структуры стали впоследствии министрами, столичными мэрами, руководителями других ведомств.

В мои функции входила координация работы по укомплектованию трестов и комбинатов рабочими, а также по их подготовке и повышению квалификации, предупреждению текучести кадров и укреплению трудовой дисциплины. За пять последних лет ведомство потеряло около 2 тыс. рабочих, т. е. крупный общестроительный трест, и одной из моих главных задач являлось восстановление этого треста. Началась деятельность по разработке и использованию всех возможных источников кадрового обеспечения, а также по созданию системы управления рабочими кадрами. Результатами этой работы явилось как восполнение имевшейся кадровой “убыли”, так и подготовка моей первой книги “Организация работы с кадрами в строительстве”, которая вышла в 1988 году в соавторстве с А. Г. Попковым — руководителем кадровой службы одного из комбинатов.

Еще будучи заместителем начальника главка, я был прикреплен в качестве соискателя к кафедре психологии Киевского госуниверситета, сдавал экзамены (кандидатский минимум) и готовил диссертацию. Учитывая, что мое базовое образование было не совсем профильным, мне пришлось сдавать несколько экзаменов по специальности — общую, возрастную, педагогическую и социальную психологию. Все они были сданы на “отлично”.

Моим научным руководителем был замечательный психолог профессор Н. Н. Обозов, который некоторое время жил в Киеве и руководил университетской кафедрой. Благодаря ему я познакомился с другими известными российскими и украинскими психологами — А. М. Зимичевым, В. Н. Панферовым, М. К. Тутушкиной, А. Л. Свенцицким, В. В. Цалабановым, Л. Ф. Бурлачуком, В. П. Казмиренко, В. М. Бебиком, А. Б. Киричуком, — общение с которыми в значительной степени способствовало моей “психологизации”. Тема диссертации, естественно, была кадровая — “Социально-психологические аспекты совершенствования деятельности кадровых служб на производстве”. Материалом для ее подготовки явились результаты обследования “кадровиков”, в котором в разное время участвовало около 800 человек.

По субботам и в вечерние часы я читал лекции, по воскресеньям и во время отпусков продолжал писать статьи, готовить диссертацию. Благо, что моя семья — жена и сын — относились к этому с должным пониманием и терпением.

Большое количество подготовленных статей, собранный для диссертации материал позволили издать вместе с Н. Н. Обозовым еще одну книгу — “Психология работы с людьми”, которая, вероятно, была первым в СССР научно-популярным изданием, содержащим многие психологические методики, рекомендации и “ключи” к их использованию.

Работая в строительном ведомстве над решением задачи укомплектования его рабочими кадрами, я контактировал с различными управленческими структурами, в том числе с государственной службой занятости, которая называлась тогда Республиканским центром по трудоустройству, переобучению и профориентации населения при Госкомтруде Украины. По сути, это был отдел кадров государства, занимавшийся

обеспечением его хозяйственных отраслей трудовыми ресурсами. Поэтому масштабы кадровой работы также были общегосударственными, что было для меня весьма интересным. Опыт кадровой деятельности на уровне предприятия, объединения, главка, министерства у меня уже был, и возможность обогатить его на высшем уровне управления представлялась мне заманчивой.

Я принял предложение о переводе на должность заместителя директора государственной службы занятости по организационно-методической работе. Структура этой службы была “всепроникающая” — в областных городах функционировали областные и городские центры, в районах — районные. Общее их количество превышало четыре сотни. Несколько десятков человек работали в аппарате республиканского центра. Моей задачей было организационно-методическое обеспечение деятельности всех этих центров и основных направлений их работы. Это давало возможность всесторонне изучить специфику деятельности службы занятости и часто бывать на местах. Одной из главных проблем в то время была отработка эффективного взаимодействия между центрами занятости и кадровыми службами предприятий. Родилась идея организации при республиканском центре совместно с обществом “Знание” народного университета работников кадровых служб и службы трудоустройства. Первый такой университет я организовал в Киеве, а затем подобные ему были организованы еще в восьми областных городах Украины. До этого программ длительного обучения работников кадровых служб просто не существовало и приходилось большую часть их методического обеспечения создавать, что называется, “на ровном месте”.

К этому времени подошел срок защиты кандидатской диссертации по социальной психологии. У меня за плечами было уже около 20 публикаций и разнообразный опыт организаторской работы по управлению человеческими ресурсами. Но соискание ученых степеней работниками центральных органов управления тогда не поощрялось. Поэтому никаких положенных мне как соискателю “учебных” отпусков я не брал, а сдавал кандидатские экзамены чуть ли не в обеденные перерывы. И даже на защиту диссертации отпросился на несколько часов, и после ее окончания вернулся на работу, как будто ничего не произошло.

Везде, где мне приходилось работать, я старался вводить демократический, доброжелательный, основанный на взаимоуважении стиль отношений, но конфликтовать “по крупному” не боялся никогда. Если работник был профессионально непригодным или морально ущербным, я неуклонно доводил дело до его увольнения, вплоть до соответствующих записей в трудовой книжке, а на одного из своих последних начальников в ранге министра сделал официальное заявление в прокуратуру и продолжал работать, пока велось разбирательство.

Созданные мной университеты, их уникальное учебно-методическое обеспечение требовали все большего внимания. Поддержки же со стороны Госкомтруда не было, мои идеи должного отклика не находили, да и вообще основным принципом руководства был распространенный в то время девиз “Не высовывайся!”. Шел 1989 год, набирало “обороты” кооперативное движение, уверенность в своих силах придавала успешно защищенная диссертация. И я подал заявление “по собственному желанию”, решив навсегда покинуть затхлую и полную мелочных интриг атмосферу чиновничьих “коридоров власти”. Впереди ожидала непривычно самостоятельная жизнь, полная ответственности и риска, но сулящая неограниченные возможности для реализации переполнявших меня идей.

## **10 советов начинающим менеджерам**

- 1.** Чаще прислушивайтесь к себе, внимательнее относитесь к своим интересам, изучайте свои желания, ибо, как сказал Гете, “наши желания — предчувствия скрытых в нас способностей, предвестники того, что мы в состоянии будем совершить”.
- 2.** Ничего не бойтесь, кроме собственных дурных поступков, не стесняйтесь выразить свои притязания, ибо, как сказано в Писании, стучитесь — и Вам отворится.
- 3.** Следуйте завету Льва Толстого “Делай, что должно, и пусть будет, что будет!”. Как делать должно, всегда знает Ваша Совесть, нужно только к ней чаще прислушиваться.
- 4.** Пусть всегда у Вас будут “руки в чернилах”. Учитесь ежедневно, используйте любое удобное время для познания нового и полезного. Не пропускайте ни единой возможности пройти курсы переподготовки или повышения квалификации.

5. Ставьте перед собой труднодостижимые, но реальные цели. Продвигайтесь к ним поэтапно, планоно, решая на каждом этапе все более сложные задачи, поскольку “дорогу осилит идущий”.
6. Никогда не флиртуйте на работе с коллегами и подчиненными, не заводите “служебных романов”. Это не только пошло, но и неуважительно по отношению к профессии, которая Вас кормит.
7. Не поступайте принципами. Никакая должность и привилегии не стоят потери самоуважения.
8. Заботьтесь о подчиненных и не давайте их в обиду. Бойтесь потерять их доверие, но не бойтесь быть требовательным. Пока Вы начальник — только Вы ответственны за судьбы подчиненных Вам людей.
9. Помните, что во второй половине жизни человек сам отвечает за красоту своего лица. Старайтесь, чтобы Ваши мысли, чувства и поступки, всегда оставляющие след на Вашем внешнем облике, были благородны.
10. Формула человеческого счастья проста: любимая семья + любимая работа. Стремитесь, чтобы утром Вы с неизменной радостью спешили на работу, а вечером с такой же радостью торопились домой.

Те, кто умел быть упорным, отмечены печатью славы.

*Т. Питерс, Р. Уотермен*

## Как создавалась организация

А. А. Васюта-Беркут, который вместе со мной ушел из службы занятости, с первого и по сегодняшний день, уже в качестве вице-президента по рекламно-издательской работе, трудится на благо нашей организации и ее клиентов. Мы взяли в аренду один рабочий стол, стул и телефон, 11 тыс. рублей кредитов и зарегистрировали созданный нами кооператив — Киевский научно-внедренческий центр (КНВЦ) “Кадры”. Нужно сказать, что взятая нами в кредит сумма была довольно значительна — на нее в то время можно было купить два легковых автомобиля — самую дорогую вещь в советской империи.

### Центр “Кадры”

КНВЦ “Кадры” был организован под учебно-методическое и издательское обеспечение упоминавшихся уже народных университетов. Ближайшей его задачей было подготовить и издать более 40 методических рекомендаций в форме отдельных брошюр по 20—30 страниц каждая ограниченным (до 500 экземпляров) тиражом. Поскольку рабочее место было у нас одно на двоих, то мы чередовали свое местопребывание. Моей главной функцией было написание брошюр, функцией Александра Александровича — их издание. Первые месяцы заработной платы мы не получали, но наши жены терпеливо переносили это и помогали нам, как могли: чертили схемы, вычитывали тексты, т. е. были нашими первыми читателями, корректорами, редакторами и критиками.

Все деньги, взятые в кредит, вкладывались в подготовку и выпуск пособий, которых становилось все больше. За короткое время мне удалось подготовить 25 брошюр по организации и психологии кадровой работы. По правовым аспектам управления персоналом такие же брошюры написал В. Г. Короткин, вскоре перешедший на работу в наш научно-внедренческий центр и работающий до сих пор вместе с нами уже в должности вице-президента по организационно-правовой работе. Удалось также привлечь других авторов.

Приходилось не только заниматься подготовкой пособий, но и участвовать в учебном процессе созданных в различных городах Украины народных университетов. Приходилось выезжать в Черкассы, Запорожье, Хмельницкий и другие города на 3—4 дня и вычитывать свой курс по 6—8 часов в день перед аудиторией в 150—200 человек. Такие же занятия велись и в Киеве, а преподавателей было крайне мало. Стало ясно, что имеющимися силами обеспечить качественный “стационарный” процесс обучения в разных городах уже невозможно. Возникла идея организации при КНВЦ “Кадры” Межрегионального народ-

ного университета работников кадровых служб и социального развития, обучение в котором было организовано по дистанционной форме.

“Обучение на расстоянии” было в то время диковинкой для отечественной системы образования, но, на наш взгляд, единственно приемлемой формой массовой переподготовки кадров применительно к новым условиям хозяйствования. В мире насчитывается всего 20 университетов, занимающихся исключительно дистанционной формой обучения, и опыт каждого из них был нами тщательно изучен и творчески переработан.

К тому времени мы досрочно вернули взятые кредиты, сняли в одном из учебно-курсовых комбинатов необходимые помещения, набрали постоянный штат и временных работников, обеспечили достаточно высокий уровень зарплаты. Выстраданные нами “методички” шли нарасхват, тираж их постоянно увеличивался, количество слушателей-заочников возрастало. Мы работали на всю территорию бывшего Советского Союза, в условиях “щадящего” налогового законодательства и отсутствия инфляции.

Наш успех заключался в том, что мы сумели найти и эффективно разработать никем не занятую на то время “нишу” — обучение огромной, до полутора миллионов человек, армии кадровиков, жаждущих профессиональных знаний и не имеющих возможности их получить. Доходы в то время были столь непривычно высокие, что мы сами ограничивали уровень собственной зарплаты, просто не представляя, как можно получать такие “большие деньги”. Прибыль шла на ремонты арендуемых помещений, приобретение мебели и оборудования, транспорта и средств связи, потому что вначале не было ничего. Довольно значительные средства вкладывались в оздоровление и путешествия работников, которых насчитывалось уже более 50. Были периоды, когда половина работников выезжала по коллективной путевке, а вторая работала “за двоих”, только что вернувшись из такого же путешествия. Мы объездили Байкал, Юрмалу, Ялту, Среднюю Азию, Чехословакию, Югославию, Польшу, Румынию, Грецию, Францию, Сирию и другие места и страны, жадно впитывая в себя новые впечатления после рухнувшего “железного занавеса”.

Но большая часть средств по-прежнему шла на издание учебной литературы и совершенствование учебного процесса. У нас появилась большая группа временных работников, одни из которых за сдельную оплату отыскивали в библиотеках и букинистических лавках разных городов и стран интересующие нас книги, а другие — переводили их с разных языков. К подготовке учебников и пособий привлекалось все больше интересных авторов, издательский процесс все более совершенствовался. Наш персонал становился все более квалифицированным и опытным. Настала пора преобразовывать наш народный университет в “настоящий”.

### **“Кадровый” университет**

Тогда еще все серьезные вопросы решались в Москве. Я со своими заместителями отправился в Академию педагогических наук СССР, где работал академик С. Я. Батышев, Герой Советского Союза, руководитель созданной им ассоциации профессионального образования, что было близко по содержанию к задачам задуманного нами университета. Он дал согласие на создание при его ассоциации Всесоюзного заочного университета управления персоналом (ВЗУУП), и с его “легкой руки” этот университет был вскоре зарегистрирован в Киевском горисполкоме. Так, в 35 лет я стал ректором университета, слушателями которого были 12 тыс. человек, живущих на шестой части планеты.

Насколько мне известно, в мире существует всего четыре университета, в названиях которых значится кадровая специализация (управление кадрами, персоналом или человеческими ресурсами). Такие вузы действуют в Великобритании, Австралии, Франции и ЮАР. Старейший из них — британский, основанный еще в 1911 году. На территории бывшего СССР наш “кадровый” университет был первым и остается единственным, хотя сама специальность “управление персоналом” преподавалась в университетах мира достаточно давно (только в США более 200 вузов готовили таких специалистов).

Узнав о существовании нового университета в Украине, к нам зачастили именитые гости. Трижды группами по 20—25 человек приезжали американские проректоры, деканы и профессора кадрового менеджмента для изучения нашего опыта, что было отмечено благодарственным письмом Администрации кадровой политики Конгресса США. Посещали нас также немецкие, французские, английские и другие коллеги, поскольку сообщения о новом университете появились в нескольких зарубежных изданиях. Должен отметить, что по учебно-методическому обеспечению мы вызывали у зарубежных гостей неподдельное удивление и восхищение. К тому времени были изданы довольно объемные работы по различным аспектам управления персоналом, в том числе и мой учебник “Основы кадрового менеджмента”.

Из этих встреч я вынес непоколебимое убеждение в том, что наши отечественные специалисты по уровню профессиональной подготовки и развитию творческих способностей ни в чем не уступают своим зарубежным коллегам, и навсегда избавился от “комплекса провинциальности” в отношениях с западными специалистами.

В 1991 году был учрежден наш “толстый” журнала “Персонал”, который, несмотря на разные неурядицы, мы выпускаем бесперебойно в течение этих долгих и трудных лет. Заведующим его редакцией стал опытный журналист В. Е. Коломиец, а в редколлегию, кроме наших работников, вошли сотрудничающие с нами ученые и преподаватели. Подписчиками “Персонала” в разное время были главы государств и правительств, губернаторы и мэры, дипломаты и руководители министерств, ректоры и деканы, менеджеры и бизнесмены, теоретики и практики управления. Мне кажется, что нам удалось сделать этот единственный в СНГ журнал дельным научно-практическим изданием по проблемам менеджмента человеческих ресурсов.

К тому времени рухнул “нерушимый” Советский Союз, и входившие в него страны стали искать самостоятельные пути развития. Деятельность нашего университета неуклонно разворачивалась в сторону отечественных проблем. Слово “всесоюзный” в названии университета сменилось на “межрегиональный” (МЗУУП), что потребовало его перерегистрации. Совершенствовалась организационная структура управления, новые функции “рекрутировали” новых сотрудников, новые дисциплины привлекали новую профессию. Расширяющуюся учебную и научно-методическую часть возглавил В. И. Яровой, до этого сотрудничавший с университетом в качестве автора пособий.

То время, следует отметить, было достаточно сложным. Разрыв хозяйственных связей, непрекращающаяся “свистопляска” с налогами, набиравшая темпы инфляция, резкое обнищание населения и “рыночный шок” не могли не сказаться на финансовом благополучии университета. Люди стремились удовлетворить прежде всего физиологические потребности в питании, одежде, жилье (совсем как по Маслоу), отодвигая потребности в образовании на неопределенный срок. Тогда, весной 1992 года, мы первый и единственный раз задержали сотрудникам зарплату на месяц, а часть из них были вынуждены отправить в отпуска без сохранения содержания. Университет переживал трудные времена. Нужны были новые идеи и источники финансирования.

Одним из таких новых источников стало переобучение безработных, которых становилось все больше из-за спада производства, конверсии и реорганизации многих предприятий. Мы одними из первых поняли перспективность этого направления деятельности. С привлечением ученых-психологов была разработана адаптационная программа переобучения потерявших работу людей, а мной было подготовлено и издано научно-популярное пособие “Как избежать ошибок при устройстве на работу” с изложением конкретных методик и рекомендаций. По этой краткосрочной программе прошли обучение более 1,5 тыс. киевлян, ищущих работу, и многим из них, как свидетельствуют их отзывы, оно существенно помогло адаптироваться к новым условиям жизнедеятельности. Впоследствии у нас прошли переподготовку и получили соответствующие дипломы около 2 тыс. безработных, а Государственный центр занятости Министерства труда, учитывая наш уникальный опыт, сделал заказ на разработку типовых программ переобучения своих подопечных. В сжатые сроки нами было разработано более 30 таких программ, которые и сегодня используют центры занятости Украины.

## Vivat ACADEMIA

Молодая украинская держава нарабатывала собственное законодательство, в том числе и в сфере образования, что повлекло за собой изменения в порядке регистрации и функционирования высших учебных заведений. Теперь для продолжения деятельности в этой сфере необходимо было получить лицензии в Министерстве образования Украины, пройдя предварительную бюрократическую процедуру. Тогдашнее руководство Минобразования было преимущественно демократичным, поэтому лицензирование мы прошли сравнительно легко, хотя нервотрепки и чиновничьей меркантильности хватало и тогда. Решением коллегии министерства нашему университету был присвоен академический статус, а из названия было исключено слово “заочный”. С тех пор имя наше — **Межрегиональная Академия управления персоналом (МАУП)**.

Это был 1993 год, и мы вели подготовку уже по четырем специальностям высшего образования — менеджменту, управлению трудовыми ресурсами, психологии и социологии. В следующем году нами были получены лицензии еще на пять специальностей — финансы и кредит, маркетинг, право, бухгалтерский учет



и информационная деятельность, а в 1995 году Академия была полностью аттестована министерством по всем специальностям последиplomного образования с лицензированным объемом приема студентов 1375 человек. Так МАУП стала крупнейшим негосударственным вузом Украины.

Выбор лицензированных нами специальностей не был случаен. Из зарубежных источников мы знали, что цикл общественных потребностей в специалистах определенного профиля движется от инженерно-технических и “естественных” специальностей к экономическим и финансовым, затем к правоведческим, а далее — к социологическим и психологическим. Поэтому нами были разработаны и внедрены специализации, наиболее актуальные для переживаемого Украиной и другими постсоветскими странами периода: экономика и управление бизнесом, управление персоналом, банковское и страховое дело, бухгалтерский учет и аудит, управление сбытом, коммерческое и трудовое право, управление офисом, социология и психология менеджмента.

При этом мы, пожалуй, первые на всей территории бывшего СССР ввели трехуровневую систему высшего образования, которая включает поэтапное прохождение трех ступеней — младшего специалиста, бакалавра и магистра. Впоследствии совместно с американскими университетами мы учредили четвертую — докторантуру по подготовке докторов философии в различных областях научного знания, а за счет введения лицейских программ была добавлена начальная, довузовская ступень образования. Обучение на каждой ступени длится 2 года и завершается выдачей соответствующего диплома, что дает выпускникам возможность либо продолжить образование на более высоком уровне, либо заняться профессиональной деятельностью по полученной специальности, либо совмещать то и другое. Такая многоступенчатая система непрерывного образования полностью оправдала себя в этот сложный переходный период нашего общества от тоталитарного наследия к горизонтам демократии и цивилизованного рынка. Схема высшего образования МАУП представлена на рис. 14.

Срок обучения	Степень образования	Выдаваемый диплом
2 года	Докторантура	Доктора философии
2 года	Магистратура	Магистра
2 года	Бакалаврат	Бакалавра
2 года	Колледж	Младшего специалиста
2 года	Лицей	Профессиональный диплом

*Рис. 14. Схема высшего образования МАУП*

Мы всегда были новаторами. Зная, что государственные дипломы, как и государственные ученые степени и звания, являются в большинстве развитых стран мира нелепым анахронизмом, мы внедряли европейские стандарты образования, изучали конвенции ЮНЕСКО о признании дипломов и аттестатов, присваивали собственные профессорские звания. Я глубоко убежден в том, что пройдет совсем немного времени — и все эти бюрократические выдумки относительно “государственных дипломов”, степеней и званий уйдут в прошлое, как и породивший их тоталитаризм. Подтверждением этому служит деятельность сегодняшних передовых негосударственных вузов Украины, которые решительно и бесповоротно уходят из-под мелочной чиновничьей опеки.

К числу наших новаций следует также отнести проведение круглогодичных наборов студентов и слушателей, внедрение сдельной оплаты труда профессорско-преподавательского состава, разрешение экстерната и многие другие новые формы организации учебного процесса, которые со временем стали брать на вооружение некоторые государственные вузы и само Министерство образования (правда, “забывая” при этом об их авторстве).

Появившиеся в МАУП новые специальности требовали открытия новых факультетов и отделений, а увеличение количества слушателей последних — преобразования их в институты и школы. Так, совместно с Украинским ИПК руководящих кадров образования была создана Высшая школа менеджмента и бизнеса, взявшая на себя задачи обеспечения подготовки младших специалистов, бакалавров и магистров, а также довузовского обучения лицеистов. Институт последипломного и профессионального образования, сотрудничающий с одним из киевских профтехучилищ и размещенный на его базе, призван обеспечивать переподготовку и повышение квалификации дипломированных специалистов, а также профессиональную подготовку выпускников школ по специальностям, не требующим высшего образования. Совместно с рядом зарубежных университетов был создан Институт дистанционного обучения, специализирующийся на организации “образования на расстоянии” по международным стандартам. Институт тренинга и оргконсультирования специализируется на проведении краткосрочных, но исключительно эффективных социально-психологических видеотренингов, а также организации производственной практики и трудоустройства всех выпускников МАУП.

Принятая нами диверсификация различных видов деятельности позволяла переживать непростые периоды становления Академии, но эта диверсификация всегда касалась только образования и его обеспечения. Мы никогда не варили пива, не делали колбасу и не изготавливали табуреток. Наша деятельность развивалась в трех основных направлениях — административно-хозяйственном, рекламно-издательском и учебно-методическом. Все эти направления возглавили три первых проректора Академии, а затем, по мере расширения масштабов деятельности, была введена должность президента Академии и вице-президентов. Я стал президентом, проректор по учебной и научной работе В. И. Яровой — ректором. Проректоры стали вице-президентами, а директора основных институтов — проректорами.

Постепенно было сформировано около 30 кафедр, которые объединили свыше 500 профессоров, доцентов и преподавателей. Функциональное руководство кафедрами стал осуществлять специально для этого созданный научно-методический департамент, куда вошли квалифицированные методисты и ученые. Для качественного обеспечения учебного процесса необходимыми программами и пособиями был организован библиотечно-информационный центр, который возглавила одна из наших первых работниц и опытный организатор библиотечного дела Л. А. Бродская. Созданный в Академии компьютерный центр благодаря таланту и энергии его директора Л. Р. Самсоновой все более расширяется и пополняется новейшей техникой. Для развития рекламно-информационной и издательской деятельности были созданы департамент маркетинга и производственный департамент. Всю работу по организации приема студентов и слушателей на все виды обучения осуществляет административно-учебный департамент, возглавляемый женщинами-менеджерами Е. И. Антоник и О. В. Калущкой, а психологическое тестирование и “сопровождение” в процессе учебы — специалисты Института тренинга.

Расширяющееся хозяйство, его транспортное, снабженческое и ремонтно-строительное обеспечение потребовали создания мощной хозяйственной службы, которую возглавляет вице-президент В. В. Косьмин. Были также созданы финансово-экономический департамент, канцелярия, кадровая и юридическая службы, другие структурные подразделения, необходимые для решения уставных задач Академии.

Появление все новых структурных подразделений определило со временем их преимущественно “мужской” или “женский” характер, что является естественным следствием полоролевого разделения управленческого труда. Например, департаменты административно-учебный, финансово-экономический, библиотечный, компьютерный, кадровый и канцелярия укомплектованы, в основном, женщинами, а производственный, маркетинговый, транспортно-хозяйственный — преимущественно мужчинами. Однако мы всегда стремимся к разнополому комплектованию управленческих коллективов, что в целом способствует повышению эффективности их деятельности. Для этого в плановом порядке в тот или иной департамент “внедряется” представитель оказавшейся в меньшинстве мужской или женской “части” единого социального организма.

В равной степени это касается и представительства различных возрастных групп, а также темпераментов и типов способностей, поскольку одной из основных задач генерального управления является создание совместимых по психологическим свойствам управленческих групп и коллектива в целом. Так, если начальник — мужчина, то заместитель у него — женщина, если он флегматик или меланхолик, то она — холерик или сангвиник, если он по стилю управления “администратор”, то она — “коллективист” и т. д.

Много внимания мы уделяем развитию региональных учебно-консультационных центров, которые создаются в местах проживания студентов-заочников или представляют наши интересы за рубежом. Одним из первых такой центр, который возглавил профессор Н. И. Урьев, был открыт в Днепропетровске. Сегодня МАУП располагает региональной сетью учебно-консультационных центров и пунктов, расположенных на территории Украины, России, Казахстана, Австрии, Венгрии, Кипра, Румынии, США и других стран.

МАУП сегодня — это крупнейший негосударственный вуз Украины, объединяющий пять институтов, более 50 центров, около 30 кафедр, имеющий собственное издательство, журнал, кадровое агентство, в системе которого занято около 10 тыс. человек. За эти годы выпускниками МАУП стали многие тысячи специалистов, работающих сегодня государственными служащими различных рангов, управляющими персоналом, финансовыми менеджерами, руководителями компаний и концернов, начальниками различных структурных подразделений. Их карьера облегчилась тем обстоятельством, что независимо от получаемой специальности все они изучали теорию и практику работы с людьми — самым главным капиталом любой организации.

## 10 советов начинающим бизнесменам

1. Пока Вы молоды, не бойтесь увлекаться — людьми, спортом, путешествиями, различными занятиями и ремеслами. Сокровищница опыта состоит, в основном, из наших разносторонних увлечений молодости.
2. Никогда не ставьте перед собой и своим коллективом единственной цели — заработать деньги. Деньги — это лишь средство к достижению цели. Цель же должна, по возможности, оправдывать смысл Вашей жизни.
3. В каждом “плюсе” есть свой “минус” и в каждом “минусе” — свой “плюс”. Поэтому учитесь извлекать полезное даже из самых “пиковых” ситуаций и никогда не терять головы в период самых головокружительных успехов.
4. Отрицательный результат — тоже результат, а не повод для опускания рук. Умный, как известно, учится на собственных ошибках, мудрый — на ошибках других.
5. Учитесь выступать публично, высказывать свои мысли вслух, вести себя на глазах многих людей непринужденно и уверенно. Вначале используйте для этого любую возможность, ибо только опыт формирует наше мастерство и естественную уверенность в своих силах.
6. Не бойтесь брать деньги в кредит, но бойтесь невозвращенных долгов. Берите в долг ровно столько, сколько сможете отдать при любом стечении обстоятельств, и давайте в долг только тогда, когда знаете, как сможете его вернуть.
7. Вкладывайте деньги в персонал, его обучение, развитие и благосостояние. Но прежде убедитесь, что подобранный Вами персонал заслуживает этого. В противном случае можно остаться без денег и без персонала, который, “встав на ноги” за Ваш счет, уйдет на поиски еще большей “дармовщины”.
8. Не теряйте времени на безнадежных работников. Если можете, предложите им другую работу, если нет — честно “разведитесь”.
9. Открывайте все новые и новые виды деятельности, но бойтесь “всеядности”. Занимайтесь всегда только тем, чем вы профессионально владеете. Дилетантство — это не та дорога, которая ведет к успеху в бизнесе.
10. Платите налоги и ведите свой бизнес честно. Это экономически и нравственно выгодно. Пора “дикого рынка” — явление преходящее, и будущее предпринимательства — удел интеллектуалов, а не бандитов.

Отсутствие мотивации — величайшая душевная трагедия, разрушающая все жизненные устои.

*Г. Селье*

## Как строился коллектив

Структура Академии, конечно, не сразу стала такой, как сегодня, и вряд ли останется неизменной. Расширение задач организации, изменение и появление новых функций и подразделений оказывали свое воздействие на ее структуру, которую мы всегда старались сделать гибкой и отвечающей основным принципам управления. Один из таких принципов определяется тем, что сложность управляемой системы всегда влечет за собой и усложнение системы управляющей. Иными словами, невозможно руководить сложной и масштабной социальной организацией, имея небольшой аппарат управления. При этом желательно следить за соотношением рядовых и руководящих работников, находя необходимую “золотую середину”. Когда в организации слой управляющих слишком велик, то такая плохо оформленная группа, по наблюдению П. А. Сорокина, либо самоуничтожается, либо поглощается другой, либо распадается под бременем верхних слоев. То же можно сказать и о слишком слабом руководстве или о слишком большой доле нижних слоев и малом удельном весе руководящих уровней.

Работа по созданию любой организации начинается с разработки ее целей и структуры. Вначале определяются основные цели деятельности, затем стратегические и тактические задачи по их достижению, а после этого — функции, обеспечивающие решение поставленных задач. Управляющий на этом этапе рисует “клеточки”, т. е. конструирует различные варианты будущей структуры управления. Заполнение этих “клеточек” конкретными людьми и коллективами — задача следующего этапа менеджмента организации.

### “Кадры решают все”

Я всегда исходил из принципа руководства только через своих заместителей и требовал, чтобы каждый работник выполнял приказы лишь одного начальника. При этом количество непосредственных подчиненных должно колебаться в пределах “магического числа” —  $7 \pm 2$ . Например, мне как президенту Академии непосредственно подчинены шесть вице-президентов, отвечающих в целом за основные направления деятельности, и помощник С. В. Мельниченко, который умело обеспечивает решение различных вопросов “на стыке” служебных и личных. Каждому вице-президенту подчинены, также в пределах “магического числа”, директора департаментов, центров и институтов, а им, в свою очередь, — соответствующее количество руководителей подразделений и отдельных работников. Оптимальная структура управления, таким образом, позволяет осуществлять такое же оптимальное распределение прав и ответственности внутри организации.

Более сложным является этап заполнения “клеточек” разработанной структуры, поскольку всем нам известно, что только “кадры решают все”. Кадры же подбирались с трудом. Дело в том, что семидесятилетняя тоталитарная власть, “перемоловшая” в своих исторических жерновах несколько поколений и существенно изменившая генофонд подвластных ей народов, вырастила особый тип людей, который остроумные публицисты назвали “гомо советикус”. Такие люди ориентированы, с одной стороны, на гарантированное материальное и социальное обеспечение, когда государство делает вид, что оно им платит, а люди — что они работают, а с другой — на уравниловку, когда несколько лучшее положение соседа вызывает лютую зависть и даже ненависть. Этому довольно распространенному в постсоциалистических странах человеческому типу предпочтительнее влачить полунищенское, но “гарантированное” существование и быть уверенным, что в таком же положении сегодня и завтра находятся практически все. В основе такого люмпенизированного поведения — панический страх открытого соревнования, конкуренции, которая может выявить всю никчемность и несостоятельность такой личности (что, впрочем, ею смутно осознается), а также сопутствующее этому страху чувство зависти к своим более удачливым современникам.

Естественно, из подобного “человеческого материала” организацию принципиально нового типа построить нельзя. Нужно было искать людей, сохранивших себя от тоталитарной “заразы” и способных к осознанному риску самостоятельного плавания в бурных волнах полурыночной экономики. Из огромного количества знакомых мне по прежним местам работы людей таких оказалось совсем немного. Вначале один, затем второй, потом еще несколько. Но даже из этих тщательно отобранных работников не все смогли пройти “испытание рынком”. Часть из них, только почувствовав вкус “больших денег”, тут же привычно расслабились или начали считать их в “чужих карманах”. Такие дезорганизующие настроения и действия пресекались мной без малейших колебаний. Я решительно увольнял, если на то были веские причины, своих родственников, соседей, бывших сослуживцев и просто знакомых, в том числе с соответствующими записями в трудовые книжки, чтобы другие предприниматели и менеджеры могли знать, кого они берут на работу. Жесткое время становления нового коллектива требовало не менее жесткого стиля управления.

Однако если у работника что-либо не получалось не из-за лени или желания пожить за чужой счет, а из-за недостатка опыта, мы “возились” с ним всем коллективом, стремясь сохранить такого человека для организации и помочь ему профессионально “встать на ноги”, при этом не перекаладывая с него ответственности. Воспитание ответственности было, пожалуй, главным в формировании нашего коллектива. И до сих пор сотрудники, проработавшие в организации с первых дней ее основания, передают этот дух личной ответственности за порученный участок работы каждому вновь приходящему. И тогда, и сейчас при приеме на работу людей мы выдвигаем два главных условия: результативность деятельности и сохранение существующего психологического климата в коллективе.

Никого не интересовало, каким образом и в какое время будут решены поставленные перед работником задачи; важен был результат, достигнутый всеми разрешенными правом и этикой способами. У нас до сих пор не существует жесткого распорядка дня; каждый, исходя из своих специфических задач деятельности, устанавливает оптимальный для организации (и себя) режим труда. Много внимания уделялось также созданию здорового микроклимата. Всеми доступными способами пресекались сплетни и “служебные романы”, разрешались межличностные и межгрупповые конфликты, вплоть до “хирургического вмешательства”. Каждый работник знал, что любое его мнение может быть высказано и обязательно будет услышано высшим руководством, поэтому “шушукаться по углам” и “питаться” некачественной информацией просто нецелесообразно. Организация, с учетом своих возможностей, также всегда шла навстречу работнику в разрешении его бытовых и других нужд: осуществляла оплату путевок и оздоровление, приобретение проездных билетов или обеспечение автомобилем, ремонт или покупку квартиры, обновление гардероба и оплату “зрелищных” билетов, приобретение дачных участков и многое другое. Когда были перебои с продуктами питания, организация даже взяла на себя предоставление ежедневных бесплатных обедов, выдачу еженедельных продуктовых пакетов, регулярное обеспечение семей работников мясом, для чего специально было создано свинооткормочное хозяйство.

Оплата труда стала гибкой у нас еще на начальных этапах становления, что впоследствии было закреплено в соответствующем положении. Согласно этому положению каждому работнику по его должности устанавливается фиксированный оклад, причем в “чистом” выражении (все налоги работника берет на себя организация). Зарплата выплачивается исходя из оклада еженедельно, но в зависимости от результатов деятельности может быть либо уменьшена на 75%, либо увеличена на 300%. Уровень зарплаты в связи с этим был у нас всегда достаточно высоким, в 5—7 раз превышающим средний по стране, несмотря на чудовищность действующего налогового законодательства.

**Любям нужны не только деньги,  
но и хорошие взаимоотношения**

Во все времена мы стремились быть законопослушными, честно выплачивая непомерные налоги и никогда не соблазняясь широкими возможностями их сокрытия. Мое кредо в этом вопросе было таково: да, глупые законы нужно уметь “обходить”, но только с помощью интеллекта, а не путем криминала. Поскольку одним из основных требований при отборе работников было наличие высокого уровня интеллекта, мы смогли успешно пережить все многочисленные налоговые эксперименты.

Мотивирующая финансовая политика проводилась также в отношении открываемых нами региональных центров. Здесь всегда была опасность злоупотреблений в расходовании получаемых средств и “ав-

тономизация” дочерних подразделений, вплоть до полного разрыва их с материнской организацией. Чтобы избежать этого, нами был разработан и внедрен порядок взаиморасчетов, при котором большая часть получаемых центрами средств (до 70%) оставалась в их полном распоряжении. За оставшуюся часть Академия оказывала необходимые центру услуги — рекламно-информационные, учебно-методические, организационно-консультационные, в том числе обеспечение учебными планами, программами, учебниками, бланками необходимых документов и др.

В результате такой политики в отношении своих подразделений и отдельных сотрудников не был “потерян” ни один институт и ни один центр (чем Академия заслуженно гордится), а среди уволенных работников практически нет ушедших “по собственному желанию”.

Обстановка в коллективе складывалась доброжелательная, но с поддержанием оптимального уровня напряженности. Этому способствовала проводимая регулярно и в настоящее время “прополка” кадров, в результате которой организацию один раз в квартал, в полгода или в год (по мере “взросления” коллектива такие периоды удлиняются) покидал ее наихудший работник, а взамен принимались новые. Объективность ухода “наихудшего” была столь очевидной для окружающих, что необходимость принятой меры ни у кого не вызвала сомнений и кривотолков.

Отношения между коллегами, подчиненными и начальниками, внешними партнерами устанавливались не подчеркнутыми, а, я бы сказал, естественно вежливыми, с сохранением необходимой для деловых взаимоотношений дистанции. Во всяком случае, за все время совместной работы ни один из моих заместителей “не забежал” ко мне в рабочее время, чтобы просто рассказать анекдот и “потрепаться о жизни”, хотя с некоторыми из них я поддерживаю дружеские отношения уже более 10 и 20 лет. Обращение на работе только “на Вы” и по имени-отчеству. Причем, повторяю, это сложилось естественно, из чувства уважения к себе и создаваемому коллективу (как, впрочем, и появление на рабочем месте только в костюме и галстук).

Всепоглощающая увлеченность работой и своим коллективом определила и мое отношение к различным “хобби”. Мне представляется, что наличие таких постоянных “хобби” у взрослого человека свидетельствует скорее о его неполной профессиональной и семейной удовлетворенности, чем о разносторонности интересов. При этом театр, кино, литературу я, естественно, отношу к области культуры, без которой просто невозможна никакая интеллектуальная деятельность, а не к области “хобби”. Поэтому мое личное время все эти годы было заполнено общением со своими домашними и коллегами, а также удовлетворением все новых и новых познавательных интересов, имеющих прямое отношение к моей профессии.

### Ротация и деловая коммуникация

Наем новых работников постепенно превратился в довольно многоступенчатую процедуру. Вначале независимо от статуса и прежних достижений работника его принимают на работу временно, сроком на 2—3 месяца, по истечении которых с ним либо навсегда расстаются, либо заключают срочный трудовой договор на год. Таких годовых договоров бывает, как правило, три, только после этого сотрудник оформляется на постоянную работу и становится полноправным членом коллектива.

Специфика высшего учебного заведения нового типа требовала и нового типа работников, поскольку “старая” профессура редко могла эффективно работать в нашем коллективе. За время существования Академии было несколько случаев, когда пришедшие к нам из государственных вузов доктора и кандидаты наук, профессора и доценты вынуждены были “добровольно-принудительно” покинуть коллектив из-за явной профессиональной несостоятельности. Хотя, следует отметить, практически все проработавшие даже незначительное время в МАУП и ушедшие не по доброй воле переходили на следующую работу с повышением.

Поняв, что использование кадров государственной высшей школы в аппарате управления нового вуза не эффективно, мы серьезно занялись “выращиванием” собственного персонала. Как уже отмечалось, совместно с американскими университетами была создана заочная двухгодичная докторантура, куда регулярно за счет организации направлялись наши работники. Подготовка и защита диссертации без отрыва от основной деятельности и в сочетании с определенной педагогической нагрузкой позволяла формировать высококвалифицированные кадры управления, досконально знающие организацию и безусловно ей преданные. На сегодня около 20 руководящих работников МАУП уже успешно защитились или продолжают работать над диссертациями по различным проблемам деятельности Академии.

Кроме того, всегда поощряется участие сотрудников в краткосрочных программах обучения, конференциях, семинарах, выставках. Когда создавался один из институтов Академии — Институт тренинга и оргконсультирования, его директор не менее 10 раз направлялся на различные курсы с отрывом от работы. В результате — в Украине действует единственный пока институт подобного профиля, а эффективность его форм обучения настолько высока, что перспективность их развития не вызывает ни малейших сомнений.

Профессиональному “выращиванию” кадров содействует продуманная и планомерная ротация. Например, нынешние проректоры и руководители относительно самостоятельных институтов Академии С. Ф. Ярошенко, С. Н. Филоненко прошли предварительные “ступени” деканов и директоров департаментов, заместитель директора Высшей школы менеджмента и бизнеса Н. Н. Гринивецкая работала до этого методистом и заместителем декана, подготовила диссертацию и получила диплом доктора философии, как и вице-президенты Академии Г. В. Агафонова и К. В. Малий, а директор научно-методического департамента А. В. Калина стала доктором экономики, почетным доктором МКА. Многие руководящие работники МАУП являются авторами учебников, монографий, пособий, используемых в учебном процессе не только нашего, но и многих других вузов. Иными словами, профессионально-квалификационный рост работников всегда сопровождается их должностным продвижением, что в целом обеспечивает постоянное и эффективное развитие всей организации.

Обязательным условием развития коллектива является также, на мой взгляд, регулярное продуцирование руководителем все новых идей и постановка все более сложных задач по их реализации. При этом, как показывает мой опыт, новые идеи и задачи должны появляться перед самым завершением работы по реализации прежних идей. Это позволяет поддерживать в коллективе оптимальное рабочее напряжение и развивать способности работников, способствует их наиболее полному самораскрытию. Идеи должны быть красивыми и масштабными, находящимися на грани возможного, но все же реальными. Мои заместители и другие сотрудники не раз признавались мне после реализации очередной управленческой идеи, что вначале она казалась им несколько фантастической и почти недостижимой. Но задача руководителя как раз и состоит в том, чтобы не только зажечь коллектив красивым проектом, но и “увидеть” все основные шаги по его осуществлению. Именно основные, так как доработка деталей и технических подробностей должна проводиться соответствующими подразделениями и менеджерами.

Такая постановка вопросов в Академии определила и порядок проведения деловых совещаний — неотъемлемой части работы руководителя любого ранга. В начале нашей деятельности, когда коллектив только формировался и был малочисленным, мы ограничивались полуофициальными совместными беседами в конце рабочего дня. Долгое время совещания не планировались и проводились по мере необходимости. Усложнение же организации, возросшие масштабы деятельности потребовали организовать эту важную форму управленческой деятельности на плановой основе. Сегодня я еженедельно, по понедельникам, провожу административный совет, ежемесячно — заседание президиума и примерно с такой же периодичностью — заседания ученого совета. Членами административного совета являются только президент и вице-президенты, которые, в свою очередь, возглавляют другие функциональные советы — учебно-методический, международный, маркетинговый и т. д. Заседания этих советов также проводятся ежемесячно по итогам решений президиума Академии, а рабочие совещания руководителей, подчиненных вице-президентам подразделений — еженедельно по итогам заседания административного совета. После этого руководители подразделений проводят совещания в своих коллективах. Таким образом, каждый сотрудник Академии регулярно получает исчерпывающую информацию о всех сторонах жизни организации, ее проблемах и перспективах.

Такая же постоянная работа проводится с заведующими кафедрами (которые у нас являются общевузовскими, а не факультетскими) и региональными учебно-консультационными центрами. Систематически в разных городах на базе одного из центров проводятся или общие совещания директоров центров, или их функциональных заместителей, или бухгалтеров, или маркетологов, или заведующих учебными частями. Это позволяет проводить в учебных подразделениях Академии и регионах единую политику, воспитывать у многочисленных сотрудников чувство принадлежности к огромному академическому коллективу, оперативно “отрабатывать” стратегические и тактические вопросы развития.

## Защита своих интересов и международная деятельность

Создание Академии и формирование ее коллектива проходило в постоянном противостоянии с государственными структурами в сфере образования. Казалось бы, негосударственные вузы, готовые бесплатно для государства квалифицированные кадры, выплачивающие

в казну непомерные налоги, обеспечивающие занятость профессорско-преподавательского состава, должны цениться государством и его органами. Однако все было не так. Вчерашние штатные работники различных комсомольских и партийных комитетов, в одночасье сделавшиеся демократами, но так и оставшиеся профессиональными “неумехами”, с жадностью занимали государственные должности и, насколько могли, набивали свои карманы. Эти идеологические “перевертыши” и моральные уроды оставались равнодушными ко всему, кроме собственного благополучия. Государство в лице своих чиновников превращалось в непотребную девку, не гнушающуюся ничем ради денег.

Наблюдая эти метаморфозы со стороны, мы, естественно, разрабатывали меры по созданию определенной системы безопасности для своей организации, но активных шагов какое-то время не предпринимали. “Последней каплей” явилось переданное через посредника требование одного из высокопоставленных чиновников образования “дать” 10 тыс. американских долларов за продление лицензий и вообще спокойную жизнь. Я немедленно сделал соответствующее заявление в Министерство внутренних дел и выступил с несколькими статьями по этому поводу в средствах массовой информации. Началась война. Ее апогеем стало наше разбирательство с Министерством образования в Высшем арбитражном суде Украины, длившееся не один месяц. Благодаря принципиальности судьи и квалификации наших адвокатов мы “в открытом бою” выиграли этот спор.

В противостоянии с чиновниками нас поддерживали уже несколько других негосударственных вузов, которые объединились вокруг Международной Кадровой Академии (МКА). МКА — это еще одна созданная нами Академия в форме международной общественной организации. Ее целью стало объединение негосударственных вузов разных стран для защиты своих законных интересов, координации совместных действий, а также для изучения международного опыта образования и внедрения в отечественную практику международных образовательных стандартов. Я был избран президентом новой Академии, а ее руководящие органы были сформированы на базе ректората МАУП, где за мной оставался президентский пост.

В рамках МКА за короткое время было сделано многое. В 1994 году она стала единственным от Украины членом Европейской сети национальных информационных центров Совета Европы / ЮНЕСКО и вошла во многие международные реестры. При ней были созданы Нострификационный комитет, занимающийся вопросами подтверждения документов об образовании и ученых степенях в соответствии с международно признанными нормами, Международное аккредитационное бюро, проводящее аккредитацию учебных заведений с учетом лучшего зарубежного опыта и стандартов, Экспертный совет по ученым степеням и званиям, внедряющий международную практику академического признания в отечественное образование, а также различные ассоциации — ректоров, выпускников негосударственных вузов, работодателей, специалистов в области управления и др.

Коллективными членами МКА стали свыше 100 негосударственных вузов Украины, России, Австрии, Беларуси, Венгрии, Кипра, Великобритании, США, а индивидуальными — руководители различных уровней управления, губернаторы и мэры, народные депутаты и дипломаты, менеджеры образования и другие специалисты, имеющие ученые степени и звания. Представительства Академии открылись и открываются в разных странах мира, что способствует более эффективному выполнению ее уставных задач и дальнейшему расширению деятельности.

Большим успехом МКА, на мой взгляд, были разработка и внедрение образцов евродипломов, согласованных с Европейским центром высшего образования (CEPES) ЮНЕСКО. Эти дипломы разрабатывались на основе принятых Советом Европы рекомендаций; они предназначены для выпускников вузов, прошедших международную аккредитацию. Я думаю, что Украина благодаря усилиям МКА является едва ли не первой европейской страной, внедряющей евродипломы (по типу еврооблигаций и евровалюты), которые вытесняют с рынка образования “государственные” документы как давно отживший свое время анахронизм.

На повестке дня работы МКА — внедрение международных стандартов среднего образования с целью достижения нашими школьниками европейского общеобразовательного уровня, где курс средней школы



составляет 12—13 лет. Продолжает развиваться дистанционная форма обучения, охватывающая международными стандартами высшего образования все новые и новые тысячи наших сограждан и распространяющаяся во все новые и новые страны. Без компромиссов ведется работа по предотвращению взяточничества в органах и учреждениях образования, в которой нам помогает все больше как частных лиц, так и организаций.

Я, конечно, не провидец, и мне сегодня трудно судить о возможных исторических судьбах Украины, а значит, и наших академий, но я уверен в одном — каждым подготовленным нами выпускником, каждым нашим работником, каждой выпущенной нами книгой мы закладываем фундамент будущей демократической и правовой державы, равноправного члена общеевропейской семьи народов. Каждый прожитый МКА, МАУП и другими подобными организациями день делает процесс формирования зрелого гражданского общества необратимым, а следовательно — победоносным!

## 10 советов управляющим

1. Найдите свою “нишу” на рынке товаров и услуг, изучите все, что было сделано до Вас в этой области. Разрабатывайте эту “нишу” и постоянно совершенствуйте свою деятельность так, чтобы Ваш приход в данную сферу не мог остаться незамеченным.
2. Старайтесь, чтобы Ваша организация была во всем первой и оставалась единственной. Стремитесь, чтобы Ваш стиль деятельности был узнаваем среди всех конкурентов, а Ваша фирменная марка — всегда надежной и престижной.
3. Добивайтесь создания и распространения в организации “корпоративного духа”, “фирменного патриотизма” за счет создания и внедрения в коллективе системы ценностей, норм, образцов для подражания, различных церемоний. Организация — это “мини-государство”, где существуют свои идеалы, законы, герои и ритуалы.
4. Помните, что каждый работник должен выполнять указания только одного начальника, а нести полную ответственность за результаты его работы перед высшим руководством должен только его непосредственный руководитель, поскольку “нельзя объять необъятное”, т. е. руководить одновременно всеми работниками организации.
5. Формирование коллективов должно строиться по принципу “необходимого разнообразия”, в соответствии с которым подразделение объединяет представителей различного пола, возраста, темперамента и способностей, обеспечивая при этом естественную гармонию социального целого.
6. Проводите совещания регулярно, планомерно, по делу. Не бойтесь отменять их всякий раз, когда обсуждать, по существу, нечего.
7. Руководить — значит побуждать других работать, используя все допустимые моралью и правом мотивирующие способы: от жесткого взыскания до делегирования широчайших полномочий и привилегий. Главное при этом — соблюдение дистанции. Как сказал А. С. Пушкин, “ты царь — живи один”.
8. Не бойтесь отстаивать свои интересы. Это Ваша страна, Ваш коллектив, Ваша семья. И Вам никогда не должно быть безразлично, кто придет Вам на смену, где будут жить Ваши дети и внуки. Ради этого стоит иногда “портить нервы” и периодически “ввязываться в драку”.
9. Заботьтесь о своем честном имени, приумножайте славу своей организации, поддерживайте престиж своей профессии. Это фундамент, на котором строится Ваше профессиональное благополучие, благополучие членов Вашего коллектива и их семей.
10. Уважайте своих конкурентов и партнеров, не уставайте учиться у них всему новому и не бойтесь делиться своим опытом, ибо всегда получает только тот, кто отдает.

## *Список использованной и рекомендуемой литературы*

1. *Абрамова А. И.* Подготовка менеджеров. — К., 1990.
2. *Агапова Т. А., Серегина С. В.* Макроэкономика: Учебник / Под ред. А. В. Сидоровича. — М., 1997.
3. *Агеев В. С., Бодалев Т. Ю., Скворцов В. В.* Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. — М., 1986.
4. *Айзенк Г.* Проверьте свои способности: Пер. с англ. — 2-е изд. — Рига, 1992.
5. *Алексеев А. А., Громова Л. А.* Психометрия для менеджеров. — Л., 1991.
6. *Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания. — Л., 1968.
7. *Анастаси А.* Психологическое тестирование. — М., 1982.
8. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1984.
9. *Атватер И.* Я вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. — М., 1984.
10. *Банк социологических данных // Теоретико-методологические и исторические исследования.* — М., 1992.
11. *Балашов Ю. К.* Американские специалисты о роли человеческого фактора в современном производстве // Труд за рубежом. — 1991. — № 1(9). — С. 59—66.
12. *Бараненкова Т. А.* Дисциплина труда (социально-экономические резервы повышения эффективности использования рабочей силы). — М., 1992.
13. *Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика. Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина.* — К., 1994.
14. *Бизнес-план: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие для экон. спец. вузов / В. М. Попов, Л. П. Кураков и др.; Под ред. В. М. Попова.* — Н. Новгород, 1996.
15. *Блейхер В. М., Бурлачук Л. Ф.* Психологическая диагностика интеллекта и личности. — К., 1978.
16. *Бляхман Л. С., Социлин Б. Г., Шкаратан О. И.* Подбор и расстановка кадров на предприятии. — М., 1968.
17. *Бом Э.* Руководство по психодиагностике. — М., 1977.
18. *Василенко И. А.* Административно-государственное управление как наука // Социол. исследования. — 1994. — № 4. — С. 98—107.
19. *Васильев Д. В.* Делопроизводство на компьютере. — М., 1997.
20. *Весткотт П.* Думай и побеждай: Пер. с англ. — СПб., 1997.
21. *Виткин Д.* Правда о женщинах: 14 мифов, сочиненных мужчинами: Пер. с англ. — СПб., 1996.
22. *Возрастная и педагогическая психология / Под ред. А. В. Петровского.* — М., 1987.
23. *Волков И. П.* Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. — М., 1970.
24. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М., 1991.
25. *Гайда В. К., Захаров В. П.* Психологическое тестирование. — Л., 1982.
26. *Гаевський Б. А.* Основы науки управління. — 2-ге вид. — К., 1998.
27. *Геммерлинг Г. А.* Ваше дело: Практический курс предпринимательства. — М., 1997.
28. *Генов Ф.* Психология управления: основные проблемы: Пер. с болг. — М., 1982.
29. *Грейсон Дж., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М., 1991.
30. *Гуревич К. М.* Психологическая диагностика. — М., 1981.
31. *Давиденко Н., Кудашев А.* Финансовый менеджмент: эволюция взглядов и уточнение предмета // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 1. — С. 116—118.
32. *Десслер Г.* Управление персоналом: Пер. с англ. / Под ред. Ю. В. Шленова. — М., 1997.
33. *Дин С., Сасмен Л.* 2000 советов бизнесмену: Пер. с англ. — СПб., 1997.
34. *Дороніна М. С.* Культура спілкування ділових людей. — К., 1997.

35. *Ефимов А.* Элитные группы, их возникновение и эволюция // Знание — сила. — 1988. — № 1.
36. *Ефимов А., Моисеев Н.* Элита: отрочество, зрелость, старость // Лит. газета. — 1989. — № 32.
37. *Жариков Е. С.* Вступающему в должность: научно-популярный справочник для начинающего руководителя. — М., 1985.
38. *Журавлев А. Л., Рубахин В. Ф., Шорин В. Г.* Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. — М., 1976.
39. *Забродин Ю. М.* Теоретические и практические проблемы психологии производственной организации // Социально-психологическая служба промышленного предприятия. — Курган, 1983. — С. 137—147.
40. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках: Пер. с нем. — М., 1990.
41. *Зайцев А. К.* Социальный конфликт на предприятии. — Калуга, 1993.
42. *Зарубежные* центры по подготовке управляющих / Под ред. В. Н. Чурмантеевой. — М., 1975.
43. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.
44. *Измайлов Ч. А., Михалеvская М. Б.* Общий практикум по психологии: измерение в психологии. — М., 1983.
45. *Ильин Г. П., Филиппов А. В.* Психология и работа с кадрами // Психол. журн. — 1986. — Т. 7. — № 5. — С. 95—101.
46. *Казмиренко В. П.* Социальная психология организаций. — К., 1993.
47. *Как добиться успеха: Практические советы деловым людям* / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М., 1991.
48. *Капиталистическое управление: уроки 80-х* / Под ред. А. А. Дынкина. — М., 1991.
49. *Каталог* психологических и дидактических тестов. — Братислава, 1982.
50. *Келлер-Пфрундер А.* Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 2. — С. 95—100.
51. *Климов Е. А.* Как выбирать профессию. — М., 1984.
52. *Козлов А. Е.* Социальная политика: конституционно-правовые проблемы. — М., 1990.
53. *Коллектив.* Личность. Общение: Словарь социально-психологических понятий. — Л., 1987.
54. *Котелова Ю. В.* Очерки по психологии труда / Под ред. Е. М. Ивановой. — М., 1986.
55. *Краткий* психологический словарь. — М., 1985.
56. *Краткий* словарь по социологии. — М., 1988.
57. *Краткий* словарь предпринимателя / Сост. Л. А. Генин. — Чернигов, 1997.
58. *Криксунова И.* Создай свой имидж. — СПб., 1997.
59. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1993.
60. *Кумар В.* Ваш психологический портрет. Тесты. — СПб., 1997.
61. *Курицын А. Н., Рославцев В. В., Сорохтин А. В.* Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. — М., 1988.
62. *Курс* предпринимательства: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. Я. Горфинкеля. — М., 1997.
63. *Лагутін В. Д.* Людина і економіка: Навч. посібник. — К., 1996.
64. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент: В 3 ч. — М., 1992.
65. *Левитов Н. Д.* Психология характера. — М., 1969.
66. *Лимонов Ю. С.* Практика эффективной работы руководителя. — Л., 1991.
67. *Липсиц И. В.* Секреты умелого руководителя. — М., 1991.
68. *Люди за прилавком: Социально-психологические очерки.* — М., 1989.
69. *Мандибурa В. О., Тимофеев В. О.* Аналіз економічних та правових методів регулювання мінімальної заробітної плати: Досвід країн ринкової економіки. — К., 1997.
70. *Мартынов С. Д.* Профессионалы в управлении. — Л., 1991.
71. *Масленников В. В.* Предпринимательские сети в бизнесе. — М., 1997.
72. *Мельников В. М., Ямпольский Л. Т.* Введение в экспериментальную психологию личности. — М., 1985.

73. *Методы* исследования межличностного восприятия. — М., 1984.
74. *Методы* социальной психологии / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. — Л., 1977.
75. *Моисеев Н.* Теория организации и практика перестройки // *Знание — сила.* — 1988. — № 1.
76. *Михайлов А.* Деловой мир Великобритании: деловая этика и ритуал общения // *Предпринимательство, хозяйство и право.* — 1997. — № 6. — С. 44—46.
77. *Михайловская И. Б., Спиридонов Л. И.* Основы социологических знаний: Учеб. пособие. — М., 1988.
78. *Михальски Т.* Японские организационные формы в западной экономике // *Проблемы теории и практики управления.* — 1997. — № 2. — С. 101—106.
79. *Мобильность* кадров на промышленном предприятии. — К., 1981.
80. *Молл Е. Г.* Планирование своей карьеры руководителем // *Вопр. психологии.* — 1998. — № 3. — С. 85—91.
81. *Никифорова А. А.* Оплата труда руководителей фирм (предприятий) в странах с развитой рыночной экономикой // *Труд за рубежом.* — 1995. — № 1(25). — С. 58—66.
82. *Никифоров Г. С., Сливкин Ю. Н.* Психология менеджмента // *Вестн. Ленингр. ун-та.* — 1991. — Сер. 6. — Вып. 2. — С. 59—69.
83. *Обер-Крис Д.* Управление предприятием: Классика менеджмента: Пер. с франц. — М., 1997.
84. *Обозов Н. Н.* Межличностные отношения. — Л., 1979.
85. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
86. *Общая психодиагностика* / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. — М., 1987.
87. *Общая психология* / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1986.
88. *Основы* методики лекционной пропаганды. — М., 1982.
89. *Основы* психології / За ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. — К., 1995.
90. *Паркинсон С.* Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. / Сост. В. С. Муравьев. — М., 1989.
91. *Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории. — М., 1971.
92. *Платонов К. К.* Вопросы психологии труда. — 2-е изд. — М., 1970.
93. *Погорілий О. І.* Соціологічна думка ХХ століття: Навч. посібник. — К., 1996.
94. *Потапенко Т. М.* Психологический анализ деятельности // *Персонал.* — 1991. — № 2.
95. *Практикум* по психодиагностике / Под ред. В. В. Столина, А. Г. Шмелева. — М., 1984.
96. *Практикум* по социологии. — М., 1992.
97. *Пригожин А. И.* Организации: системы и люди. Эффективность трудовых организаций. — М., 1983.
98. *Промышленная социальная психология* / Под ред. Е. С. Кузьмина, А. Л. Свенцицкого. — Л., 1982.
99. *Психология* управления: Курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов и др. — М.; Новосибирск, 1997.
100. *Роджерс Ф. Дж.* IBM. Взгляд изнутри: человек — фирма — маркетинг: Пер. с англ. — М., 1990.
101. *Рошаховский В.* Умение слушать // *ЭКО.* — 1985. — № 3.
102. *Рубенчик В. Г.* Наш друг телефон // *ЭКО.* — 1984. — № 4.
103. *Сборник* тестов для оценки деловых качеств специалистов и руководителей. — М., 1991.
104. *Седлак М.* Сущность и содержание теории менеджмента // *Проблемы теории и практики управления.* — 1997. — № 5. — С. 107—112.
105. *Семенов В. Е.* Метод изучения документов в социально-психологических исследованиях. — Л., 1983.
106. *Симонов Н. В.* Научиться слушать может каждый // *ЭКО.* — 1987. — № 9.
107. *Скоробогатов И. Б.* Совершенствование работы с кадрами в народном хозяйстве. — М., 1982.
108. *Словарь* социологических терминов. — Варшава, 1990.
109. *Современный менеджмент:* Материалы научно-практической конференции. — Ужгород, 1996.
110. *Соколова Е. Т.* Проективные методы исследования личности. — М., 1980.
111. *Сорокин П. А.* Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Сост. А. Ю. Согомонов. — М., 1992.
112. *Социальная психология* / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1987.

113. *Социальные технологии в системе производства зарубежных стран: Хрестоматия: В 4 т. / Сост. и ред. Г. Д. Никредин, Е. М. Бабасов, Н. И. Бушин и др. — Минск; Волгоград, 1993. — Т. 1, 2.*
114. *Сто тестов для руководителя / Сост. Т. М. Потапенко. — К., 1991.*
115. *Стратегическое планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях. — М., 1991.*
116. *Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.*
117. *Теоретическая и прикладная социальная психология. — М., 1988.*
118. *Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий. — М., 1961.*
119. *Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. — М., 1993.*
120. *Третьяк В. И., Платонов С. И. Менеджеру о менеджменте. — К., 1995.*
121. *Трудовые ресурсы: Сб. науч. тр. — М., 1990.*
122. *Тулленков Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К., 1998.*
123. *Удалов Ф. Е. В одной должности — не более 7 лет // ЭКО. — 1983. — № 12.*
124. *Украинский Я. И. Психологическая компетентность как фактор повышения эффективности деятельности руководителя: Метод. рекомендации. — К., 1989.*
125. *Уланчук А. Професійна орієнтація — елемент підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці // Економіка України. — 1998. — № 6(439). — С. 86—88.*
126. *Уманский Л. И. Организаторские способности и их развитие. — Курган, 1967.*
127. *Управление по результатам: Пер. с финск. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993.*
128. *Управление предприятием: Словарь-справочник. — М., 1990.*
129. *Управление — это наука и искусство. — М., 1992.*
130. *Феофанова М. Р. Оценка персонала как инструмент мотивации и повышения трудовой активности на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой // Труд за рубежом. — 1992. — № 2(14). — С. 39—49.*
131. *Хлынов В. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 2. — С. 111—114.*
132. *Цветков Э. А. Великий менеджер или мастер влияния: Кодекс оптимального поведения. — СПб., 1997.*
133. *Цильке В. Убедительно воздействовать речью // ЭКО. — 1990. — № 6.*
134. *Чирикова А. Е. Психологические особенности личности российского предпринимателя // Психол. журн. — 1998. — Т. 19. — № 1. — С. 62—74.*
135. *Шегеда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — К., 1998.*
136. *Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. — 2-е изд., доп. — Минск, 1997.*
137. *Шепель В. М. Имиджология: Секреты личного обаяния. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 1997.*
138. *Штайнхофф Д., Берджерс Д. Основы управления малым бизнесом: Пер. с англ. / Под ред. Ю. В. Шленова. — М., 1997.*
139. *Шук Р. Как стать профессиональным коммерсантом: Пер. с англ. — СПб., 1996.*
140. *Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика и ее методы. — К., 1991.*
141. *Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: Монография. — К., 1995.*
142. *Щёкин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. — К., 1991.*
143. *Щёкин Г. В. Начала психологии кадровой работы. — К., 1992.*
144. *Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К., 1991.*
145. *Щёкин Г. В., Потапенко Т. М. Основы психологического изучения личности работника. — К., 1991.*
146. *Щёкин Г. В. Практическая психология менеджмента. — К., 1994.*
147. *Щёкин Г. В. Психологические методы работы с кадрами. — К., 1989.*
148. *Щёкин Г. В. Социальное управление как система // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 2. — С. 114—121.*

149. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики: Монография. — К., 1997.
150. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления: Монография. — К., 1997.
151. *Экспертные* оценки в социологических исследованиях. — К., 1990.
152. *Якобсон Л. И.* Экономические методы управления в социальной сфере. — М., 1991.
153. *Якокка Л.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М., 1991.
154. *Якуба О. О.* Соціологія: Навч. посібник для студентів. — Харків, 1996.
155. *Яновский А.* Отбор персонала (собеседование с кандидатами при приеме на работу) // Предпринимательство, хозяйство и право. — 1997. — № 2. — С. 41–46.
156. *Яцкевич С. А.* Диалектика управления: роль научных знаний в управлении общественными процессами. — Минск, 1989.
157. *Cohen S., Preston J.* Solving the promotion puzzle // *Manag. World.* — 1985. — V. 14. — № 2.— P. 17–18.
158. *Half J.* Managing your career // *Manag. Accounting.* — 1991. — V. 72. — № 18. — P. 12.
159. *Half J.* To achieve or not: The manager's choice // *California Manag. Rev.* — 1976. — V. 18. — № 4. — P. 5–18.
160. *Holder R.* Human energy: A self-motivational technique for the third ware // *Organ. Dev. J.* — 1990. — V. 8. — № 3. — P. 26–31.
161. *Razy A.* Sex differences in responsiveness to organizational career management // *Hum. Resour. Manag.* — 1987. — V. 26. — № 26. — P. 243–256.
162. *Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R.* Managing organizational behavior. — 5th ed. — N. Y., 1994.
163. *Sidwell P.* Career planning for the younger manager // *SAM Advanced Manag. J.* — 1996. — V. 46. — № 1. — P. 59–64.

## Содержание

<i>Предисловие</i> .....	3
<i>Введение в психологию кадрового менеджмента</i> .....	5
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ</b> .....	27
Раздел 1. <i>Профессиональное самоопределение менеджера</i> .....	29
Глава 1. Проверка интеллектуальных возможностей.....	30
Глава 2. Определение профессиональной направленности.....	50
Глава 3. Как рождаются лидеры: способности к управлению.....	62
Глава 4. Самооценка волевых качеств.....	73
Глава 5. Ваша удовлетворенность работой.....	83
Глава 6. Психометрия для менеджеров.....	88
Раздел 2. <i>Профессиональное обучение и планирование карьеры</i> .....	95
Глава 7. Портрет современного менеджера.....	95
Глава 8. Анализ управленческих ограничений.....	108
Глава 9. Деловая карьера: планирование и организация.....	128
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ. КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ</b> .....	151
Раздел 3. <i>Стратегия и тактика менеджмента</i> .....	153
Глава 10. Современные концепции организации и управления.....	154
Глава 11. Организация менеджмента.....	171
Глава 12. Тип менеджмента и эффективность управления.....	185
Глава 13. Мотивация и развитие персонала.....	202
Раздел 4. <i>Оценка и подбор управленческого персонала</i> .....	213
Глава 14. Психологический анализ управленческой деятельности.....	214
Глава 15. Оценка деловых и личностных качеств менеджера.....	227
Глава 16. Всесторонняя оценка управленческой деятельности.....	242
Глава 17. Как подбирать управленческую команду.....	257
<b>ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ</b> .....	271
Раздел 5. <i>Формы и методы рационального использования персонала</i> .....	273
Глава 18. Текучесть кадров и ее предупреждение.....	276
Глава 19. Социально-психологический климат организации.....	289
Глава 20. Изучение состояния производственной дисциплины.....	301
Раздел 6. <i>Организационная культура менеджера</i> .....	317
Глава 21. Система управления собственной деятельностью.....	319
Глава 22. Тактика деловых взаимоотношений.....	332
Глава 23. Техника личной работы руководителя.....	349
Вместо заключения: <i>Опыт организации Межрегиональной Академии управления персоналом</i> .....	373
<i>Список использованной и рекомендуемой литературы</i> .....	394

Наукове видання  
**Щокін Георгій Васильович**  
**ЯК ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЯТИ ЛЮДЬМИ:**  
**ПСИХОЛОГІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Науково-практичний посібник**

Scientific edition  
**Shchokin, Georgiy V.**  
**HOW TO MANAGE PEOPLE EFFECTIVELY:**  
**PSYCHOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT**  
**Practical-scientific manual**

The manual reveals the goal, the tasks, the subject and the content of personnel management psychology as a new practical-scientific trend. It presents broadly the methods of social-psychological provision of the personnel management system under the conditions of professional activity. About 70 popular methods and tests, used for the purpose of self-estimation, selection, placing and rational use of personnel are described. The experience of self-management and organization of Inter-Regional Academy of personnel management is also given.

Intended for managers and businessmen, students, lecturers and other experts in the field of human resource management.

Редактори: *Г. М. Шевченко, С. Г. Агдаєва*  
Коректори: *А. Л. Поліщук, С. Г. Рогузько*  
Комп'ютерна верстка *Г. В. Попович*  
Художнє оформлення *О. В. Овчинніков*

Підписано до друку 01.03.99. Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Облік.-вид. арк. 34,2. Тираж 3000 прим. Зам. № 9-45

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
252039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

АТЗТ "Книга", 254655 МСП Київ-53, вул. Артема, 25