

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



# ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Автор-составитель Г. В. ЩЁКИН

2-е издание, стереотипное

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

Киев 2003

ББК 65.050.2я7  
Т33

Рецензенты: *Б. А. Гаевский*, д-р филос. наук, проф.  
*Г. А. Дмитренко*, д-р экон. наук, проф.

Научный редактор *И. Д. Бех*, д-р психол. наук, проф.

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии  
управления персоналом (протокол № 6 от 30.09.02)*

*Рекомендовано Министерством образования и науки  
(письмо № 14/18.2-1737 от 28.10.03)*

**Теория и практика управления персоналом:** Учеб.-метод.  
Т33 пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — 2-е изд., стереотип. — К.:  
МАУП, 2003. — 280 с.: ил. — Библиогр. в конце разд.  
ISBN 966-608-343-4

В предлагаемом пособии на основе широкого использования современных научных представлений раскрываются основные концепции и методы мирового кадрового менеджмента, а также система управления персоналом отечественных предприятий. Приводятся социологические и психологические методики изучения эффективности кадровой работы на производстве.

Для студентов колледжей, слушателей системы переподготовки и повышения квалификации кадров, а также преподавателей и работников кадровых служб.

**ББК 65.050.2я7**

© Г. В. Щёкин, 1998  
© Г. В. Щёкин, 2003, стереотип.  
© Межрегиональная Академия  
управления персоналом (МАУП), 2003

ISBN 966-608-343-4



## ВВЕДЕНИЕ В КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МИРОВОЙ ОПЫТ

---

В настоящее время издано огромное количество работ по теории организации и управления персоналом, однако большинство ученых склоняются к выводу, что ни одна из них не является универсальной [1, с. 3–16]. Вместе с тем успешное развитие экономики западных стран на протяжении длительного периода побудило специалистов внимательно изучать механизмы, обеспечивающие высокую эффективность производства в них, т. е. менеджмент.

В центре прогрессивных концепций управления находится **человек**, который рассматривается **как наивысшая ценность**. Исходя из этого *современные системы управления* нацеливаются на развитие разнообразных способностей работников с тем, чтобы они максимально использовались в процессе производства. Возрастание роли социальной составляющей производства обуславливает качественные изменения систем управления организациями, находит свое выражение в новых формах, методах и содержании кадрового менеджмента.

С точки зрения системного подхода *современная производственная организация* представляет собой сложную социотехническую систему, в которой выделяются материально-вещественный и человеческий (личностный) факторы развития производства. **Работа с персоналом** предопределяет успех в бизнесе и государственном секторе экономики. *Человеческий фактор* превратился в *главный фактор производства*, в связи с чем все более активно используется понятие “инвестиции в персонал”. При этом эффективность использования кадрового потенциала организации зависит от сбалансиро-

ванности ее основных компонентов — личностного и материального факторов производства.

В настоящее время персоналу организации свойствен высокий динамизм развития. Он проявляется не только в ускорении процесса обновления профессиональных знаний, умений и навыков, но и в неуклонном повышении роли профессионально важных и деловых качеств работников. Образование, квалификация и уровень развития профессионально важных качеств выступают сегодня *основными качественными характеристиками персонала*.

На практике эти характеристики не всегда соответствуют объективно необходимому уровню в конкретных условиях производства. Поэтому для сбалансированного формирования кадрового потенциала *необходимо создать действенную систему управления персоналом*, которая отвечала бы современному содержанию организации и мотивации труда [1].



## **Эволюция менеджмента**

Многочисленные 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 потенциал которых позволит им согласованно решать задачи, ранее считавшиеся практически взаимоисключающимися. Это предопределяет необходимость формирования *новых подходов к управлению производством*, так как традиционные (с ориентацией на валовые показатели массового производства, не обеспечивающие эффективного взаимодействия участников по горизонтали, не уделяющие достаточного внимания конечному потребителю) себя не оправдывают. Поэтому в настоящее время идет беспрецедентная ломка существующих стереотипов управленческого мышления.

В деловом мире приходят к пониманию того, что в период резко обострения конкуренции на мировых рынках, расширения масштабов и частоты технологических, организационных и прочих нововве-

дений преимущества получают фирмы, руководство которых быстрее других способно критически оценить состояние дел, преодолеть стереотипы эффективного в прошлом управления и разработать стратегию преобразования своих организаций.

“Рационалистические”, “механические” и “тейлористские” *подходы к управлению*, пустившие глубокие корни в хозяйственной системе стран Запада, устаревают. Рост, усложнение и динамизм производственных связей, многовариантность решений при высоких темпах технологических и структурных сдвигов вызывают необходимость быстрой и гибкой переориентации производства и сбыта в условиях неопределенности, постоянной изменчивости конъюнктуры. Основными задачами руководителей становятся создание адаптивных, быстрореагирующих управленческих механизмов и реализация “органичных” подходов.

Современное управление не отвергает полностью рационалистическую модель. Она остается *методологической основой* формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов и др. Элементы жесткого командного управления остаются предпочтительными в определенных экстремальных условиях, требующих, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ, или при решении производственных задач (таких как выпуск массовой стандартной продукции). А там, где надо экспериментировать, искать, налаживать разнообразные рабочие связи между партнерами в условиях повышенного хозяйственного риска, административные рычаги становятся неэффективными — требуется новое, более гибкое, так называемое **органичное управление**.

В практике управления последних лет отчетливо просматривается все более тесное переплетение различных его *моделей*: американской, японской, западноевропейской. В этом проявляется процесс интернационализации современного менеджмента. Истоки новшеств лежат не в национально-культурных особенностях той или иной фирмы. Они предопределяются объективной логикой научно-технического прогресса, и трезво мыслящие менеджеры хорошо это понимают. Однако простой констатации сдвигов в управленческом мышлении недостаточно для понимания сущности изменений в системе управления производством стран Запада, которые произошли в начале 90-х годов. Корни его гораздо глубже; это прежде всего изменение характера экономического развития, влияние, которое ока-

зывают на менеджмент перемены в технологии и степени подготовки рабочей силы, условия хозяйственной деятельности корпораций на внутренних и мировых рынках.

*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 хозяина собственности и организатора производства, обеспечивающего высокую производительность труда без жесткого администрирования. В международной практике менеджмент — синоним управления социально-экономическими процессами в условиях предпринимательской корпорации или акционерной компании.

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает несколько значений слова “менеджмент”: способ (манера) обращения с людьми, искусство управления; специфические способности и административные навыки; орган управления, административная единица. В англоязычных странах этим словом выражают функцию, учебную дисциплину, профессию и область научного исследования. Область применения менеджмента практически безгранична. Он используется в государственных и общественных организациях, везде, где пытаются достичь целей при минимальных издержках и максимальной эффективности. Поэтому научный статус менеджмента носит весьма разносторонний характер.

Менеджмент имеет различные *профессиональные модификации*. С точки зрения экономиста, менеджмент — это фактор производства наряду с трудом и капиталом; с точки зрения администратора — система власти и организации, регулирующей взаимоотношения между руководителем и подчиненными. Социолог же рассматривает менеджмент как элемент структуры общества и системы социальных статусов и т. д.

Основой для определения понятия “менеджмент” служат взгляды *А. Смита* на природу свободного предпринимательства, роль рынка и функции государства. По его мнению, естественное желание людей улучшать свое благополучие — столь могучий стимул, что если дать ему возможность действовать без помех, он сам способен привести общество к процветанию. *К. Гельвеций* сравнивал роль личного интереса в обществе с законом всемирного тяготения в природе. От этого в конечном счете выигрывает все общество. По мнению современных исследователей, **задача менеджмента** — нахождение и использование стимулов,

имманентно присущих каждому участнику структуры управления для системного использования их в руководстве людьми.

Эволюция производительных сил оказала свое влияние на роль и место менеджмента в управлении. Он утратил прежние черты, связанные с обязательной формализацией и регламентацией процессов управления, но приобрел новые, свойственные искусству управления малыми социальными группами, индивидуумами, с использованием позитивных мер воздействия, исключающих администрирование, принуждение и др. Иными словами, *вхождение в рынок означает овладение искусством менеджмента* [1].

Существует достаточно много различных *научных школ управления*, основные из которых представлены в табл. 1. В связи с этим приняты и различные классификации эволюции мирового менеджмента, главных этапов его развития. Для удобства изложения материала предлагается рассматривать развитие науки и практики управления во взаимосвязи **трех основных этапов** — промышленного, профессионального и предпринимательского менеджмента, что наиболее соответствует логике эволюционных изменений в организации производства большинства экономически развитых стран.

**Капитализм** как экономическая система, имеющая свои закономерности развития, прошел в XX столетии несколько взаимосвязанных стадий, что обусловило и основные этапы эволюции мирового менеджмента:

*промышленный капитализм* — экономическая система, в которой акцент делался на специализации, рационализации, делегировании, а также использовании механизмов и дешевого труда для расширения производства с последующим увеличением масштаба и значимости финансово-экономических функций. Этот этап продолжался до 30—50-х годов XX в., и основная задача менеджмента на данном этапе состояла в формировании рынка, фирм, адекватных систем управления, а также в контроле за бюджетом предприятий и развитии маркетинга;

*управленческий капитализм* — экономическая система 50—80-х годов, когда доминирующим образованием в корпорациях стали группы работников, профессионально подготовленных к управлению организациями, но не имеющих в них значительной собственности. Задачей менеджмента на данном этапе стало стратегическое планирование и привлечение все большего числа работников к управлению, развитие “производственной демократии” и “человеческих отношений” на производстве;

## Основные научные школы менеджмента

Школы управления	Классическая школа	Школа "человеческих отношений"	"Эмпирическая" школа	Школа "социальных систем"	"Новая" школа	Менеджмент человеческих ресурсов
Основные положения	Создание научного фундамента управления, разработка теорий менеджмента, принципов и методов управления, принятий формальной организации, проблем лидерства и структур власти	Выявление и учет роли отношений в малых группах, изучение неформальной структуры организации, создание оптимального психологического климата, делегирование ответственности	Сбор и обработка материалов практики, разработка рекомендаций, изучение содержания труда и функций руководителей, разработка концепции целевого управления	Исследование наиболее общих форм организации как социотехнической системы, разработка проблем конфликтологии, иерархии потребностей и удовлетворенности трудом	Разработка методов математического моделирования и управления, алгоритмов выработки оптимальных решений, технико-экономических моделей развития, а также теории управленческих решений, изучение систем (системотехника)	Разработка и совершенствование методов мобилизации работников посредством активной работы менеджеров, учет человеческого фактора, разработка принципов эффективной кадровой политики
Ведущие представители	Ф. Тейлор, О. Шелдон, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, Г. Форд	Э. Мэйо, К. Арджирис, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк, Дж. Мутон	П. Друкер, Р. Дэвис, Л. Ньюмен, Д. Миллер	Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони, А. Маслоу	Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, Р. Калман, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер	Р. Майлз, современные персоналоведы



*предпринимательский капитализм* — экономическая система, начавшая складываться в начале 80-х годов, в которой задача управления сдвинулась в сторону большего акцента на малые предприятия, а также стратегического менеджмента — прежде всего менеджмента человеческих ресурсов [7].

## 1.1. Промышленный менеджмент

В мировой литературе важное место в становлении и развитии научного менеджмента отводится **Ф.Тейлору**, создавшему теорию и методологию научной организации труда. В его работах “научный менеджмент” рассматривается как “интеллектуальная революция”, положившая конец устаревшим авторитарным методам управления. Эта теория не была менеджментом в современном понимании, но в ней уже учитывался тот факт, что ремесленнические методы управления производством исчерпали себя [1].

Индустриализация труда требовала индустриальных методов управления. Научное управление трансформировалось в разновидность индустриального труда. “Интеллектуальная революция”, созданная Ф. Тейлором, получила название “**промышленный менеджмент**”. Сущность его заключается в совместной деятельности управляющих и рабочих, основанной на общности интересов. Менеджмент в учении Ф. Тейлора — это соединение материальных ресурсов производства с человеческим потенциалом с целью создания индустриальной организации.

Последователи Ф. Тейлора внесли существенный вклад в развитие теории и практики менеджмента. Так, *Г. Гантт* разработал теорию лидерства, *Ф. Гилбрет* и *Л. Гилбрет* — психологию управления. *М. Фоллет* свои труды посвятила исследованию социального конфликта, *Г. Эмерсон* — штабному принципу в управлении.

На развитие теории менеджмента большое влияние оказали труды английского ученого *О. Шелдона* и французского предпринимателя *А. Файоля*. **О. Шелдон** в книге “Философия управления” провозгласил три принципа философии менеджмента: политика, условия и методы промышленного производства должны быть направлены на достижение общественного благосостояния; менеджмент должен соединить обязательства общества с конкретными нуждами его граждан; менеджмент — основа равновесия между моральными устоями общества и принципами справедливости.

О. Шелдону принадлежат следующие *положения о роли менеджмента* в развитии общества: 1) промышленность существует с целью производства товаров и услуг, необходимых для благоденствия общества; 2) промышленный менеджмент должен руководствоваться принципом, обосновывающим предоставление услуг коллективу; 3) менеджмент как часть индустрии отделен от капитала и подразделяется на три части: администрацию, собственно менеджмент и организацию; 4) менеджмент должен достигать цели путем повышения эффективности как человеческого, так и материального компонентов; 5) эффективность производства обеспечивается благодаря использованию науки в управлении и развитии человеческих ресурсов; 6) эффективность производства зависит от структуры организации, основанной на анализе как работ, подлежащих выполнению, так и сопутствующих средств; 7) использование научных методов в менеджменте предполагает: а) проведение исследований во всех начинаниях, которые менеджер предпринимает или контролирует; б) подготовку и практическое использование каждого этапа работы; в) определение трудовых затрат для обоснования и точного определения желаемых результатов; г) институционализацию стандартов для обеспечения наиболее экономичных методов производства и менеджмента; 8) менеджмент требует внимания к человеческому фактору производства и предусматривает, в частности, выполнение следующих правил: а) рабочие принимают участие в решении вопросов, связанных с условиями труда; б) рабочему обеспечивается уровень жизни, приемлемый для цивилизованного общества; в) рабочему дается больше свободного времени для саморазвития; г) рабочий должен быть по возможности гарантирован от безработицы и иметь уровень благосостояния, сопоставимый с его трудовым вкладом; д) отношения между трудом и капиталом должны строиться на справедливой основе.

Значительный вклад в развитие теории менеджмента внес французский предприниматель **А. Файоль**. Он впервые в истории науки управления рассматривал менеджмент системно, анализируя его по функциональным признакам, включая оперативное планирование, календарное регулирование, управленческую координацию и контроль с организацией обратной связи. А. Файоль определил следующие *принципы менеджмента*: разделение труда, основанное на специализации и производственном кооперировании; соединение власти с ответственностью; дисциплина, основанная на безусловном подчинении.

нии общим целям и задачам производства; единоначалие; единство руководящего центра; подчинение индивидуальных интересов общим целям и задачам; стимулирование работников; централизация власти, основанная на функционировании “мозгового центра”; подчинение нижних эшелонов верхним, взаимная ответственность; порядок, определяющий закрепление рабочего места за каждым работником; соблюдение справедливости в распределении работы и ее результатов; стабильность пребывания менеджеров в своей должности; инициатива как источник энергии менеджера, находящегося в постоянном поиске оптимальных решений; коллективистский дух организации, решающей общие задачи, где каждый знает свою долю в конечных результатах работы.

А. Файоль сформулировал также *основные требования к менеджеру*: здоровье и физическая бодрость; ум и интеллектуальные способности; такие моральные качества, как настойчивость, энергия, мужество в принятии решений и ответственность, чувство долга и др.; образованность; управленческие способности (предвидение, умение разработать план действий, организационные навыки, искусство общения с людьми, способность объединять и направлять усилия многих людей и умение их контролировать); общая осведомленность во всех существенных функциях предприятия; подлинная компетентность в той специфической деятельности, которой занимается предприятие.

Согласно теории А. Файоля, главное требование к менеджеру состоит в оптимальном сочетании человеческого (индивидуального) потенциала с организационной системой, обеспечивающей высокую эффективность при помощи таких средств, как всестороннее изучение любой сферы производства с использованием научных методов анализа и универсальное применение полученного знания в целях определения стандартов исполнительской и управленческой практики; развитие производственной активности у всех работников, их сотрудничество для достижения общих целей [1].

## 1.2. Профессиональный менеджмент

Промышленный менеджмент сформировался в противовес *бюрократической организации управления*. Социология определяет **бюрократию** как совокупность общественных институтов, опирающихся в своей деятельности на внерыночные, административные методы уп-

равления. Бюрократии присущи вертикальные структуры управления, а рыночной экономике необходимы горизонтальные связи, функционирующие на основе товарообмена. Бюрократия, подчиняя себе объекты управления, обслуживает любой государственный строй, в том числе и тот, при котором государственная собственность на средства производства является господствующей. Заняв ключевые позиции в системе власти, она превращается в самодовлеющую силу, защищает свое привилегированное положение в обществе и государстве.

Вместе с тем в работах по менеджменту, изданных за рубежом, наличие бюрократии рассматривается как необходимая мера, обеспечивающая выработку формальных правил управления. Приход в сферу корпоративного управления “бюрократов” означал новый шаг в *профессионализации управленческого труда* и развитии менеджмента.

Научный и промышленный менеджмент претерпел существенные изменения в период перехода от экстенсивных методов хозяйствования к интенсивным, суть которых заключается в деперсонализации отношений на производстве, *сотрудничестве между рабочими и предпринимателями*. Модели, подавляющие личность, игнорирующие ее как субъект производственной системы, оказались нежизнеспособными. Возникла потребность в моделях, которые формировали бы у исполнителя-работника чувство лидера. Стало очевидным, что рационализация производства невозможна без совершенствования его социальной организации, без изменения психологии работников, их отношения к труду и его результатам. Эти проблемы решались путем привлечения внимания к социальным, групповым интересам человека; совершенствования рабочих мест через рассеивание отрицательных последствий сверхспециализации труда; расширения круга лиц, участвующих в принятии управленческих решений; отказа от ориентации на иерархичность власти; признания неформальных отношений; взаимодействия формальной и неформальной организации.

Научный менеджмент формировался на основе теоретической и эмпирической проверки гипотез, теорий, концепций. Его теоретики изучали *“человеческие ресурсы”* с целью включения их в систему менеджмента. Известный теоретик в области менеджмента **Д. Мак-Грегор** считал, что формирование менеджера требует знания многих наук, в том числе политики, психологии и социологии. Это исключает возможность овладения менеджментом только путем усвоения терминов и управленческих программ. Менеджер должен уметь предви-

деть и прогнозировать реальные процессы, протекающие в рыночной экономике. По мнению Д. Мак-Грегора, использование власти в процессе менеджмента не столько решает проблемы, сколько порождает их.

Во второй половине XX ст. в США и других экономически развитых странах мира получили распространение идеи **“производственной демократии”**, или так называемой демократии на рабочих местах. Суть этой доктрины заключается в том, что управленческий труд тоже является наемным.

Идея **“производственной демократии”** предполагает создание бесконфликтной ситуации в коллективе на основе согласованных действий, направленных на удовлетворение взаимных интересов; учреждение **“посреднических инстанций”** для взаимных контактов с целью предупреждения конфликтов; постоянное представительство рабочих групп в административном аппарате предприятий; участие рабочих в структуре заводского (фабричного) менеджмента; соблюдение гласности при принятии решений, связанных с интересами рабочих групп.

Базовые теории менеджмента предлагают конкретные меры по его укреплению на основе массовых форм привлечения работников к участию в управлении. Д. Мак-Грегор выдвинул **“теорию X”** и **“теорию Y”**, характеризующие различные представления управляющих об отношении работников к труду.

**“Теория X”**. Средний индивидуум отличается недостаточным умственным развитием, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому его необходимо постоянно понукать, принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы он напряженно работал для достижения целей фирмы. Он предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестлибив и более всего беспокоится о собственной безопасности.

**“Теория Y”**. Затраты физических и умственных усилий человека в процессе труда столь же естественны, как и в играх, на отдыхе. Средний индивидуум при соответствующих подготовке и условиях не только берет на себя ответственность, но и стремится к ней. Внешний контроль и угроза наказаний — единственное средство для направления усилий людей. Усилия, прилагаемые индивидуумами для достижения поставленных целей, пропорциональны ожидаемым вознаграждениям. Способность проявлять творческую фантазию, изобретательность и творческий подход к решению проблем фир-

мы свойственны скорее широкому (чем узкому) кругу людей. В современных условиях интеллектуальные способности человека не используются полностью.

Одной из базовых в менеджменте является также 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 наличие таких факторов, как трудовые успехи, признание заслуг, собственно процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост, усиливает позитивные мотивы поведения человека в процессе труда, поскольку при этом повышается степень удовлетворенности человека работой. Однако мотивация труда может быть и негативной, т. е. могут действовать факторы, которые препятствуют удовлетворенности работника трудом (гарантия сохранения работы, социальный статус, трудовая политика администрации, условия труда, отношение непосредственного начальника, личные склонности, личностные отношения, уровень заработной платы). Неудовлетворительное качество продукции, низкая производительность труда связаны с этими факторами и во многом объясняются именно *теорией мотивационной гигиены*.

Создатель теории организационных модельных систем **Р. Лайкерт** считает, что ценность человека можно измерить и можно управлять им так же, как “физическими капиталами”.

Автор теории группового обучения **К. Арджирис** утверждает: обучение в психологической обстановке, максимально приближенной к реальности, наиболее эффективно. Эта теория широко распространена в американских школах и университетах.

**А. Маслоу** — создатель теории иерархии потребностей, автор книги “Мотивация и личность” — классифицирует по степени важности цели индивидуума, которыми можно объяснить характер влияния внутренних и внешних факторов на поведение человека. Им выделены пять видов потребностей: физиологические, потребности в безопасности, в принадлежности к социальной группе, в уважении к себе, в самоутверждении. Все они могут проявляться одновременно, но доминирующими являются физиологические потребности.

Авторы теории стрессового баланса **Р. Блейк** и **Дж. Мутон** особое внимание уделяют балансу между производственными и социальными потребностями.

В наибольшей мере менеджмент проявил себя в **корпорации** — специфической организационной форме крупного капитала, объеди-

нящей многочисленных мелких собственников и способствующей не только концентрации капитала, но и повышению уровня внутренней организованности общества, основанного на использовании крупного капитала. Корпоративная собственность соединяет живой и овеЩественный труд с его организацией и способствует эффективному развитию.

Высший орган менеджмента в корпорации — Совет директоров. Участие рабочих в управлении корпорацией осуществляется путем их делегирования в его состав. В корпорациях созданы объективные условия для замены руководителей-собственников *профессиональными менеджерами*.

Повышение роли менеджмента в условиях корпоративной экономики объясняется возрастающими требованиями к управлению, обусловленными ростом капиталов, размерами предприятий, сложностью технологических, производственных и социально-экономических процессов. В этих условиях существенно изменяется роль акционера. Он владеет акциями, но не несет ответственности за результаты деятельности корпорации. Капитал, таким образом, распадается на капитал-собственность и капитал-функцию. Роль менеджера приближается к роли фиктивного собственника. Изменяется и социальный статус рабочих — они превращаются в собственников-акционеров, подчиняющихся распорядительной власти менеджеров. Независимый индивидуальный собственник превратился в рантье — получателя дивидендов по акциям, а менеджер в структуре корпорации — в самостоятельную силу, превосходящую по своему влиянию возможности крупнейшей ее акционеров. Это порождает новый элемент структуры, названной **Дж. Гелбрейтом** *техноструктурой*, состоящей из менеджеров и ведущих специалистов. *Техноструктура*, овладев властью, осуществляет контроль деятельности, определяет стратегию и тактику развития корпорации. Таким образом, происходит профессионализация управления, переход национального богатства из формы индивидуальной, частной собственности в корпоративную, в которой владение собственностью отделено от права распоряжения ею.

Роль менеджмента в корпорации усиливается при значительном рассредоточении (распылении) акций. Наличие у акционера крупного пакета акций предоставляет ему право контролировать и определять стратегию развития корпорации. Однако этому варианту управления может быть противопоставлен процесс деперсонализации управления, когда решения исходят не от одного лица, а от группы профессиона-

лов-менеджеров, связанных между собой бюрократической корпоративностью.

Передача прав и функций управления профессионалам принимает устойчивый характер. Это порождает новые тенденции в развитии менеджмента. Менеджеры не ограничиваются лишь административными функциями, а приобщаются к предпринимательской деятельности и на основе информации о конъюнктуре рынка осуществляют перемещение ресурсов с целью наиболее выгодного их использования.

Теорию менеджмента нельзя рассматривать вне организационных отношений, так как менеджмент — не только совокупность систематических знаний, но и важный элемент организационной структуры экономики. Любая комбинированная деятельность людей, усложнение общественных процессов обуславливают поиски все более эффективных алгоритмов совместных действий [1].

### 1.3. Предпринимательский менеджмент

В экономической истории известны *три метода распределения материальных ресурсов общества*: традиционный, командный и рыночный. *Традиционный метод* распределения основан на установившихся социальных традициях передачи собственности по наследству при неизменной технологии производства, невосприимчивости системы к прогрессивным изменениям, преобладании экстенсивных способов ведения хозяйства. *Командный метод* заключается в выполнении воли руководителя (менеджера) или управляющего органа (центра). Эффективность этого метода определяется тем, в какой мере руководитель использует объективные экономические законы. Пренебрежение ими приводит к экономическому кризису. *Рыночный метод* основан на использовании рыночных отношений. Двигателем рынка является закон стоимости, регулятором — конкуренция, а стимулятором — закон спроса и предложения. В рамках рыночных отношений все ресурсы распределяются по присущим рынку экономическим законам, и для управления ими нет необходимости содержать большой административный аппарат. Все три метода используются в любом обществе, но в различной степени. Конкуренция вносит в деятельность менеджеров элементы предприимчивости и риска, что обеспечивает достижение относительного баланса между производителем товаров и их потребителем [1].



В начале 80-х годов XX ст. возросло значение “человеческих” и инновационных аспектов в деятельности фирм и корпораций, в результате чего повысились требования к руководителям всех рангов [6]. Целенаправленное объединение ранее самостоятельных функций, ликвидация избыточных звеньев в управлении, переход от иерархической структуры к сетевой и связанная с этим децентрализация, а также передача ряда управленческих функций производственным коллективам способствовали сокращению численности и повышению “качества” руководящих работников.

*Основным выводом* различных современных исследований проблем управления является указание на повышение внимания к **кадрам** и методам управления их совместной деятельностью в условиях высокоавтоматизированных технологий. *Стратегическими направлениями* в этой области становятся гуманизация труда, всемерное развитие инициативы сотрудников и максимальное использование технических возможностей. При этом исходят из ряда основополагающих концепций:

- социальные инновации важны так же, как и технологические;
- капитал нужно инвестировать не только в передовую технологию, но и в подбор и обучение кадров;
- координация активности сотрудников должна обеспечиваться через средства коммуникации и взаимопонимание;
- проблемы должны решаться совместными усилиями коллектива, а преобладать должен кооперативный стиль работы [6].

В связи с разработанными стратегическими концепциями управления предъявляются и новые требования к современным менеджерам, среди которых основными являются целенаправленность, масштабность мышления, коммуникативность, способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решения в условиях неопределенности и ограниченности информации, умение эффективно работать с людьми и др. К наиболее важным характеристикам деятельности современного менеджера относятся такие:

- получение реалистической оценки сильных и слабых сторон подчиненных;
- умение мыслить и действовать стратегически;
- умение вести переговоры с вышестоящими руководителями и подчиненными коллективами;

- обеспечение благоприятного характера взаимоотношений в руководимых коллективах и заинтересованности подчиненных в качественном выполнении служебных обязанностей [6].

Многие теоретики и практики бизнеса предсказывают резкое нарастание трудностей и снижение результативности в *системе подготовки менеджеров*, поскольку в течение последних десятилетий набор учебных курсов и содержание программ обучения изменялись незначительно. В рамках “профессионального менеджмента” сложилась ориентация на такие курсы, в которых возможна строгая количественная оценка результатов: бухгалтерский учет, анализ финансовой деятельности, теория принятия решений, математическое моделирование, применение информационных систем и т. п. Высокая квалификация в названных дисциплинах является необходимой для успешной работы специалистов со степенью магистра в области управления, но далеко не достаточной. Программы подготовки по философии, социологии, психологии управления позволяют усвоить умения и навыки формирования стратегических целей фирмы и сплоченных коллективов единомышленников. Обострение конкурентной борьбы будет требовать от менеджеров не столько количественной оценки заданных альтернатив, сколько постоянной нацеленности на поиск новых, нестандартных путей решения беспрецедентных задач. Все эти качества можно охарактеризовать одним понятием — **предпринимательство** [6].

В настоящее время бизнесменам и менеджерам приходится работать во все более сложных условиях: рынок постоянно изменяется, сигнализируя о падении спроса на тот или иной товар. Поэтому менеджмент и предпринимательство становятся *искусством*, когда успех стратегического управления определяется талантом интуиции и предвидения. Современный менеджмент состоит из формирования “философии” деятельности фирмы, выяснения ее целей и создания эффективного аппарата управления. А менеджмент в действии — это успех и талант бизнеса, в определяющей мере зависящий от личности руководителя. Управлять в современных условиях — значит вести предприятие к достижению поставленных целей, используя как минимум три его составляющие: ресурсы, организационные процессы и, главное, персонал [7].

## Литература

1. *Библиотека* управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МЗУУП, 1994.
2. *Грачев М. В., Соболевская А. Л., Кузин Д. В., Стерлин А. В.* Капиталистическое управление: Уроки 80-х. — М.: Экономика, 1991.
3. *Грейсон Дж., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
4. *Гурней Б.* Введение в науку управления: Пер. с франц. — М.: Прогресс, 1969.
5. *Попов А. В.* Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991.
6. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом: Метод. рекомендации по использованию зарубежного опыта. — К.: ВЗУУП, 1992.
7. *Щёкин Г. В.* Управление бизнесом: Экспресс-курс для деловых людей. — К.: МЗУУП, 1994.

## 2 Менеджмент человеческих ресурсов

Термин “*менеджмент человеческих ресурсов*” возник в 60-е годы XX ст. [3, с. 1–7]. В одной из статей американского социолога **Р. Майлза** модель “человеческие отношения” противопоставлялась модели “человеческие ресурсы” (это две модели, возникшие в процессе изучения фактора труда). Р. Майлз говорит о том, что в модели “человеческие отношения” основное внимание направлено на создание оптимальных условий труда для работника. В модели же “человеческие ресурсы” сотрудники рассматриваются как источник неиспользованных резервов и как важнейшая возможность наладить более рациональное планирование и принятие решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является важнейшей целью, а становится результатом личной заинтересованности работающего [3].

## 2.1. Возникновение и развитие менеджмента человеческих ресурсов

Одной из влиятельных социологических школ, к которой в некоторых странах до сих пор обращаются при организации производственного процесса, была, как уже отмечалось, школа научного менеджмента, возникшая в 20-х годах XX в. и связываемая с именем американского инженера Ф. Тейлора. Исходным в теории Ф. Тейлора, или “тейлоризме”, является положение о том, что каждая конкретная задача в производственном процессе должна быть как можно тщательнее разложена на составные части. При таком подходе легче установить, каким сотрудником данная конкретная задача может быть выполнена наиболее профессионально. Для того чтобы получить наилучшие результаты, необходимо тщательно подбирать работников для решения каждой задачи и обеспечивать им квалифицированную подготовку. Следствием такого подхода было введение конвейера, когда при тщательном разделении задач достигается большая эффективность с целью добиться более детализированной и специализированной организации труда. Если предприятия надеются добиться успеха, используя этот метод, им нужна уверенность в заинтересованности и хорошей работе своих сотрудников. Это реальная задача, если для каждого конкретного сотрудника найдены оптимальная мотивация и стимулы к труду. Ф. Тейлор советовал в таких случаях ставить оплату труда в зависимость от его производительности. Так появляется заинтересованность всего персонала, начиная от рядовых сотрудников и заканчивая руководящим звеном, включая менеджеров, в увеличении количества продукции. Это приводит к введению сдельной оплаты труда, когда оплачивается каждая выпущенная единица продукции.

*Научный менеджмент, или “тейлоризм”,* был существенным нововведением в организации труда. Однако этот метод не всегда обеспечивал успех, были и крупные неудачи. Из-за высокой степени механизации и узкой специализации труда произошла его деградация. Ремесленная работа и высококвалифицированный труд свелись к низкоквалифицированной работе, требующей не больших знаний, а всего лишь простого заученного навыка. Простор для деятельности оставался не у непосредственных производителей, а у руководства и отделов планирования труда. Еще одной большой проблемой оказалось то, что качество продукта как бы оставалось в стороне. С течением

времени требования потребителей к качеству продукции возросли, а при сдельно-поштучной оплате труда стимулировать качество оказалось довольно сложно.

В 30-е годы социолог **Э. Мэйо** провел знаменитое исследование на предприятии “Вестерн электрик компани”, где производство продукции несмотря на внедрение тейлоровских методов не ладилось. Исследовали, в частности, эффект лучшего освещения, а также воздействие на персонал оформления интерьера зала (промышленного цеха) и музыки во время работы, чередуя условия от лучших к худшим: например, уменьшали освещение и выключали музыку. Но и после этого производительность труда оставалась высокой, хотя условия труда в действительности ухудшались. В ходе исследований обнаружилось, что стимул к работе и, соответственно, к увеличению производительности труда появляется у сотрудников тогда, когда они чувствуют внимание к себе и уважение к своему труду. Тот факт, что исследователи отнеслись с вниманием к их труду, произвел на рабочих большой эффект, чем те изменения, которые они пытались провести. На основании этого открытия и возникла модель *“человеческие отношения”*, имевшая особенно много последователей в Европе после окончания второй мировой войны. Введение целевого менеджмента, группового обучения и рабочих совещаний, а затем и других форм привлечения сотрудников к управлению организацией берет свое начало именно с модели “человеческие отношения”. Исследователи этой школы исходили из той основной мысли, что производственная организация — это трудовая община, где наличие социальной гармонии и благоприятной рабочей атмосферы в какой-то степени само собой может привести к положительным результатам в труде. По прошествии нескольких лет оказалось, что в модели “человеческие отношения” переоценивался социальный фактор в процессе производства. Помимо заботы о хорошей атмосфере на рабочем месте необходимы продуманная постановка задач, ясные правила, четкое разграничение ответственности, хороший материал и благоприятная рабочая среда.

Развитие “менеджмента человеческих ресурсов” идет в какой-то степени параллельно с развитием цивилизации. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. Производственную организацию стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп. Во главу угла был

поставлен человек как высшее разумное, мыслящее существо. Широкое распространение получили различные формы участия сотрудников в процессе организации труда (например, рабочие совещания и советы рабочих на предприятиях). В 80-е годы, после экономического кризиса, наступил новый период. Расходы в связи с “социальным подходом” к организации труда оказались для многих предприятий непомерными. Вновь приоритетными стали сам процесс производства и получение наибольшей прибыли. Этот подход получил название “новая деловитость”, или “новый деловой подход”. В действительности это означало, что социальные аспекты организации труда были отеснены на задний план.

В книге Петерса и Уотермана “В поисках совершенства” описывается, чем “отличное” предприятие отличается от нормальных, средних организаций. Авторы подчеркнули значение *культуры производства* (норм и ценностей) как важнейшего фактора успеха определенных предприятий. Культура производства формируется в основном непосредственно сотрудниками данного предприятия. Быть “отличным” предприятием в конечном счете означает иметь отличных сотрудников и уметь удержать их. Так можно подытожить результаты социологического анализа.

На основании выкладок Петерса и Уотермана можно сделать вывод, что фактор труда является не только статьей расходов; *человеческий фактор* и его использование на предприятии становятся стратегическим фактором и жизненно важным условием для того, чтобы предприятие могло выжить в сложных и нестабильных условиях рынка.

Наиболее распространенное толкование термина “**менеджмент человеческих ресурсов**” — мобилизация сотрудников посредством активной работы линейных менеджеров. Существует также много других толкований, и хотя они различаются по некоторым пунктам, из них можно выделить три:

- 1) отношение к фактору труда как к источнику доходов;
- 2) создание простора деятельности для каждого сотрудника, чтобы он мог внести свой личный вклад в общее дело;
- 3) интеграция социальной политики в общую политику предприятия.

*Цель* этого вида менеджмента — принятие на работу, умение удерживать работников, совершенствование и профессиональная подготов-

ка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые эффективно и результативно помогут реализовать цели предприятия.

Взгляд на сотрудника как на источник расходов и затруднений, которого надо поторапливать или сдерживать, в данном случае отсутствует. В философии “менеджмента человеческих ресурсов” сотрудники — это активы предприятия, человеческий капитал, от которого нечего ожидать, если рассматривать его под приведенным выше углом зрения. Это означает ослабление контроля и большую мотивацию и стимулирование к труду.

Одно из существенных различий моделей “менеджмент человеческих ресурсов” и “менеджмент человеческих отношений” состоит в том, что в первой от самого сотрудника требуется активная позиция. Он, в большей степени являясь объектом каких-либо принимаемых к нему мер или лицом, на которого “спускают” циркуляры, лично ответственен за результаты своего труда, успехи и достижения. Другими словами, сотрудник сам должен следить за тем, реализует ли он цели, которые перед собой поставил, причем действуя при этом во имя достижения общих целей всего предприятия. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и создания определенных условий труда. И то, и другое должно оставлять место для развития личной инициативы. Это может означать, что определенные сотрудники могут за свой труд получать больше и продвигаться по службе быстрее, чем другие.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов *кадровая политика* из “реагирующей” политики управления превращается в активную стратегическую политику, которая высшим эшелонам менеджеров интегрируется в общую политику всего предприятия. Это означает, что менеджеры высшего звена должны четко представлять себе, в каком направлении должно развиваться их предприятие. На основании этого можно уже определить основные направления менеджмента человеческих ресурсов. Например, заняться переквалификацией персонала, привлечь новых сотрудников, составить программы обучения для среднего звена. За реализацию политики менеджмента человеческих ресурсов отвечают *кадровые службы*.

Что же включает в себя менеджмент человеческих ресурсов? Что следует иметь в виду, когда говорится о нем? На эти вопросы легче ответить, показав, какие сдвиги уже произошли и какие происходят

в восприятии места человека в современном процессе производства. Самые важные из них следующие (ОТ→К):

- человек как фактор производства
- человек как статья расходов
- кадровая политика как нечто второстепенное
- кадровая политика — дело административных служб
- мягкость курса, отсутствие менеджмента
- человек как важнейший фактор в стремлении реализовать цели производственной политики
- человек как источник доходов
- менеджмент в кадровой политике как насущная ежедневная необходимость
- проблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб
- жесткий курс, хорошо продуманный менеджмент

Проследив линию развития за последние годы, обнаружим, что умение удержать квалифицированных сотрудников — одна из важнейших задач.

Наличие квалифицированного кадрового потенциала является главным условием обеспечения эффективности производства, выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции, быстрого освоения достижений науки и техники [3].

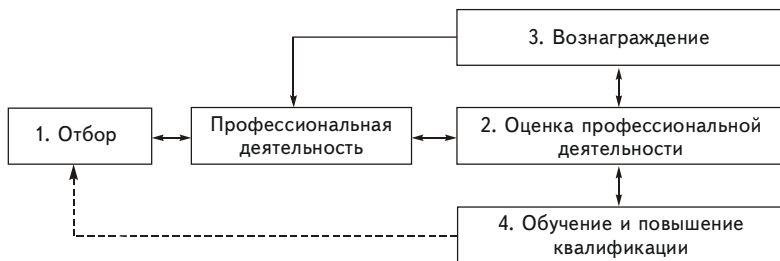
## 2.2. Цикл менеджмента человеческих ресурсов и функция менеджера

Управление человеческими ресурсами — часть кадровой политики, за которую отвечает менеджер. Это входит в его профессиональные обязанности. Выполняя эту задачу, менеджер использует ряд взаимосвязанных ключевых элементов, которые называются **циклом менеджмента человеческих ресурсов**. К этим элементам относятся:

- отбор кадров;
- оценка профессиональных качеств (деятельности);
- вознаграждение;
- обучение и повышение квалификации.

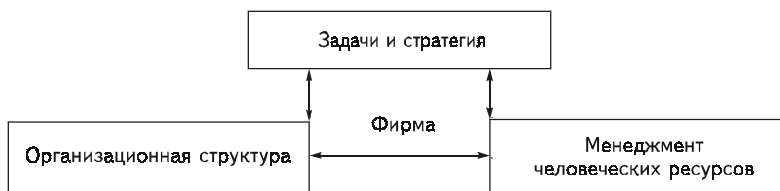


На рис. 1 показан процесс кадрового менеджмента, в котором ключевые элементы взаимосвязаны и взаимодействуют.



**Рис. 1.** Цикл менеджмента человеческих ресурсов [3]

Этот инструментарий представляет собой систему, в которой постоянно должно поддерживаться движение, если предприятие хочет нормально существовать. Это обязательное, но не достаточное условие. Система менеджмента человеческих ресурсов должна составлять единое целое со всей стратегией и организационной структурой предприятия в целом (рис. 2).



**Рис. 2.** Влияние стратегии и организационной структуры предприятия на менеджмент человеческих ресурсов [3]

Менеджер формулирует стратегические цели своей организации или подразделения. Далее единственным вспомогательным средством являются работники, которые сами, если их должным образом задействовать, могут реализовать поставленные цели.

Каждый инструмент менеджмента человеческих ресурсов можно рассмотреть отдельно. Вначале остановимся на разборе роли линейного менеджера в организации управления сотрудниками. Каковы его задачи?

Прежде всего он должен составить для себя план деятельности на основе следующих конкретных вопросов:

1. Чего конкретно я хочу достигнуть на своем предприятии в будущем?

2. Каким требованиям для решения этой задачи должна соответствовать моя организация?

3. Как это должно соотноситься со знаниями, умениями и навыками уже работающих сотрудников?

4. Какими навыками и умениями в действительности располагают мои сотрудники?

5. Как на практике я буду налаживать контакты и что для этого нужно сделать?

6. Что мне следует предпринять: набрать новых сотрудников (или) и обеспечить подготовку уже имеющихся? Ввести ли более высокую оплату труда как способ мотивации, как руководить работой?

*Первый вопрос* является стратегическим. Любая форма менеджмента начинается с определения целей и намерений менеджера с учетом особенностей его организации. Здесь важно определить, какое место ваша организация занимает по отношению к внешнему миру. Какова ее конкурентоспособность? Как складывается ситуация на рынках, от которых зависит ваша организация?

*Второй вопрос* охватывает особенности структуры и характерные черты культуры производства на предприятии. Речь идет о следующих моментах:

- какова структура организации (состоит ли она из отдельных замкнутых подразделений, имеет ли место их большая взаимозависимость)?
- что принимается во внимание в культуре производства (нормы, ценности, перспективы, история) и можно ли как-то повлиять на нее?
- достаточно ли гибка структура предприятия (возможность приспособиться к новшествам, скорость проведения изменений)?
- как принимаются решения (бюрократически или неформально)?
- не слишком ли обширны и расплывчаты задачи сотрудников и их функции (простые или многоступенчатые)?
- каково отношение к личному трудовому вкладу, манере работы и результатам труда сотрудников (организации труда)?

Важна увязка этих аспектов с разработанными целями всего предприятия.

*Третий вопрос* относится к области планирования человеческих ресурсов и охватывает следующие виды деятельности:

- исходя из основных целей деятельности предприятия и особенностей структуры организации получают специально разработанные задачи для каждого направления кадрового менеджмента;
- прогнозы относительно внутреннего и внешнего спроса и предложения человеческих ресурсов;
- обеспечение кадрами в приоритетных направлениях;
- калькуляция расходов (набор, отбор, руководство, обучение и подготовка).

*Четвертый вопрос* относится непосредственно к имеющимся в наличии человеческим ресурсам. Рассматривая его, необходимо учитывать такие аспекты:

- компетентны ли нынешние сотрудники (каковы глубина и широта их знаний и опыта)?
- заинтересованы ли сотрудники в успехе всего предприятия (отождествляют ли они себя с ним)?
- достаточно ли готовы сотрудники психологически к восприятию изменений (смогут ли они осознать пользу изменений,отреагируют ли положительно)?
- достаточно ли хорошо “вписываются” нынешние сотрудники в существующую на предприятии культуру производства?
- какие внешние факторы влияют в данный момент на качество и количество вашего персонала?

*Пятый вопрос* относится к стилю поведения менеджера, в задачу которого входит ознакомление сотрудников со своими планами и целью своих действий. Каков этот стиль руководства? Важнейшей задачей в данном случае является выбор единственно правильного способа подачи требуемой точной информации.

*Шестой вопрос* касается использования названного ранее инструментария менеджмента человеческих ресурсов, к которому относятся прием на работу, отбор, оценка и оплата труда, обучение и подготовка [3].

## 2.3. Процедуры менеджмента человеческих ресурсов

Рассмотрим подробно основные из них. Цикл обычно начинается с **отбора кадров** — процесса, при котором фирмы подбирают на

“рынке труда” (т. е. из всей имеющейся незанятой рабочей силы) кандидатов для выполнения определенных функций. При отборе и принятии на работу *главное* — компетентность кандидата в нужной области. Поэтому основная задача — привлечь на замещение каждой вакантной должности нескольких достойных претендентов, а затем выбрать из них наиболее компетентного.

При наборе новых сотрудников необходимо руководствоваться следующими мотивами:

- четко определить требования к данной работе, тщательно проанализировав задачи и предполагаемую ответственность, составить описание функций и список требуемых качеств кандидата;
- определиться, будет ли это внутренний или внешний набор кадров (внутри предприятия или на “рынке труда”);
- выбрать наиболее интересные заявки и договориться с кандидатами о собеседовании;
- выбрать кандидата на основе результатов собеседований, тестов и рекомендаций.

**Оценка профессиональной деятельности** — это процесс, при котором менеджеры предприятия проводят регулярные совещания с сотрудниками, обсуждая и оценивая их предыдущую профессиональную деятельность, нынешние возможности, а также планы на будущее. Подобный процесс очень важен, так как внимание к каждому сотруднику в его конкретной рабочей ситуации позволяет активизировать и мотивировать персонал, а также помогает осуществлять *кадровое планирование*. Этот подход можно использовать как сам по себе, так и в сочетании с материальным стимулированием.

*Результатом оценки работы* сотрудника становится либо вознаграждение, либо принятие мер по обучению и повышению квалификации.

На *уровне стратегии* оценка профессиональной деятельности включает четыре основные задачи:

- повышение эффективности организации производства путем оптимального использования имеющихся человеческих ресурсов;
- выявление сотрудников, способных выполнять более ответственную работу, и предоставление им возможности реализовать свой потенциал;
- помощь в самосовершенствовании сотрудников через пристальное внимание к их потребностям, побудительным мотивам, дарованиям, а также поощрения стремления к профессиональному росту;

- повышение заработной платы с целью ее соответствия возросшему профессиональному уровню.

На *уровне тактики* главные требования к оценке профессиональной деятельности таковы:

- повышать заинтересованность сотрудников в труде посредством мотивации их труда;
- добиваться лучшего взаимопонимания между начальниками и подчиненными через собеседования, наблюдения, обсуждения;
- повышать у сотрудников удовлетворение от работы, выявляя помехи и препятствия в работе и изыскивая пути их ликвидации;
- доводить до сведения подчиненных оценку их деятельности;
- накапливать профессиональные силы, а при необходимости усовершенствования и переподготовки действовать по конкретному плану;
- ставить реальные и достижимые цели на ближайшее будущее;
- рассматривать все возможные варианты кадровых перестановок внутри организации.

**Вознаграждением** называют то, что руководитель может дать подчиненному или сделать для него за проделанную им работу. Обычно имеется в виду в первую очередь материальное вознаграждение: все выплаты, полученные сотрудником за время его работы и в связи с ней. Самая распространенная из таких выплат — *заработная плата*, получаемая им еженедельно или ежемесячно. *Премии* — форма материального вознаграждения, непосредственно связанная с качеством работы сотрудника или финансовым успехом всего предприятия.

Поскольку на заработную плату нередко приходится до 50% общих расходов производства, возможности фирм по материальному стимулированию ограничены. Но существует целый ряд *нематериальных форм поощрения*, к которым может прибегнуть менеджер: продвижение по службе, предоставление возможностей для дальнейшего обучения, похвала, тактика поведения, дающая сотруднику уверенность в прочности своего положения в фирме, поручение более ответственных заданий и т. д.

Все эти способы основаны на принципе мотивации, повышении заинтересованности работника в своем труде.

**Обучение и повышение квалификации.** В странах с рыночной экономикой фирмы затрачивают огромные средства на обучение и повышение квалификации своих сотрудников. *Обучение* (как и под-

бор кадров) — это деятельность, требующая специальных навыков, поэтому компании часто обращаются к помощи специалистов соответствующих организаций. Необходимость в обучении и повышении квалификации сотрудников определяется исходя из их собственных пожеланий и потребностей фирмы. Типичный пример последнего — потребность фирмы в будущих менеджерах. Крупные компании стремятся осуществлять *программы подготовки менеджеров*, сочетая обучение с практическим опытом работы, чтобы талантливые молодые сотрудники были готовы через 5–10 лет занять руководящие должности.

Подготовка проводится по широкому кругу предметов. В настоящее время не только в сфере обслуживания (в гостиницах, ресторанах), но и в государственных учреждениях большое внимание уделяется развитию основополагающего навыка, т. е. умения оказывать качественные услуги. Такой подход основан на убеждении, что у каждого служащего есть свой постоянный круг клиентов, которым он предоставляет определенные услуги. При этом в Европе, например, большое внимание уделяется знанию иностранных языков.

Фирмы вкладывают значительный капитал в обучение и повышение квалификации кадров, хотя руководители их понимают, что не все затраты окупятся, так как некоторые сотрудники перейдут на работу в другие фирмы. Но благодаря тому, что в основном все фирмы действуют по одинаковой схеме обучения, общий уровень подготовки кадров за последние 10 лет заметно повысился.

Обучение и повышение квалификации персонала важны по ряду *причин*:

- постоянно изменяющегося характера труда;
- структурных изменений во многих областях экономики, которые приводят к сокращению возможностей в производственном секторе и расширению их в сфере услуг, технологии и информатики;
- возникающей потребности в специалистах с новыми навыками, которых 10 лет назад еще не было;
- полученная персоналом предварительная подготовка перестала полностью удовлетворять потребности предприятий;
- непрерывное обучение стало необходимым условием для будущего успеха как организации, так и отдельной личности.

Многими специалистами прогнозируется, что к началу XXI века менеджмент человеческих ресурсов приобретет первостепенное значение [3].

## Литература

1. *Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация* / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1995.
2. *Кузьмин И.* Менеджмент человеческих ресурсов // *Лидер*. — 1991. — № 9. — С. 10—15.
3. *Фейнхаузен М., Берт Й., Крис А.* Менеджмент человеческих ресурсов // *Моск. журн.* — 1991. — № 8/9. — С. 1—7.
4. *Человеческий фактор* в сфере управления и производственной деятельности зарубежных фирм. — М.: ЦНИИТЭИ, 1989. — Вып. 6.
5. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления. — К.: МАУП, 1997.

### Новое в теории и практике управления персоналом

---

За последние десятилетия в США, как и во многих странах Западной Европы, а также в Японии, *управление персоналом* претерпело радикальные изменения [2, с. 97—104]. Утверждается новый взгляд на рабочую силу как на один из ключевых ресурсов экономики, отражающий реальное повышение роли человеческого фактора в производстве, усиление зависимости производства от качества, мотивации и характера использования рабочей силы в целом и каждого работника в отдельности. В экономике США это выражается, с одной стороны, в повышении требований к рабочей силе, с другой — в увеличении затрат на развитие человеческих ресурсов со стороны государства и особенно частного бизнеса.

Возрастание роли человеческого фактора в производстве подтверждено результатами экономических исследований ведущих американских ученых. Начиная с 1929 г. *главным источником* роста производительности труда и национального дохода США в триаде “труд — земля — капитал” является первый фактор, охватывающий совокупность образовательных, квалификационных, демографических, культурных характеристик рабочей силы.

Долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы становятся вложения в человеческие ресурсы и кадровую ра-

боту. Рост масштабов обучения в корпорациях — это следствие реализации их собственной кадровой политики, а не нормативных требований [2].

### 3.1. Новые концепции использования человеческого фактора

Повышение роли человеческих ресурсов и изменение отношения к ним предпринимателей и менеджеров связано прежде всего с глубокими изменениями в производстве. Традиционная технология, включая “тейлоровский конвейер”, стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации и других характеристик рабочей силы. Стабилизация производственных процессов дала возможность широко применять труд низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Научные концепции организации труда и управления исходили из этих требований. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали поддетальная специализация и жесткий пооперационный контроль в управлении производством. Традиционная технология отличалась слабой зависимостью от субъективного фактора производства [2].

Научно-технический прогресс сопряжен с крупными изменениями в трудовой деятельности. По оценкам западных исследователей, в ближайшее десятилетие многие рабочие места, методы труда и сами предприятия будут существенно отличаться от нынешних. Постепенно традиционная технология уступит место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на компьютерной технике и современных средствах связи, био- и лазерной технологии. Вследствие их внедрения сократится общая численность персонала, повысится удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации, возрастет объем капитала, приводимого в движение одним работником.

По мнению ведущих американских социологов, расширение полномочий на рабочем месте, контроль самого работника за производственным процессом (с вытекающими последствиями для мотивации



и управления персоналом) — главная отличительная черта происходящей сегодня *промышленной революции*.

Изменяется и *содержание трудовой деятельности*. В целом уменьшается роль навыков физического манипулирования предметами и средствами труда, возрастает значение “концептуальных навыков”. Имеется в виду умение представлять сложные процессы в целостной системе, вести диалог с компьютером, понимание смысла статистических величин. Особое значение приобретают внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации.

Современное производство все более требует от работников качеств, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К таким качествам относятся: высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки. Сегодня одной из отличительных черт является зависимость производства от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела предприятия. Управление персоналом приобретает все большее значение в качестве фактора повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы.

Суть *двух подходов* к управлению персоналом (классического и менеджмента человеческих ресурсов) можно проследить по приведенной в табл. 2 схеме, которой пользуются американские специалисты в учебных целях, чтобы подчеркнуть различия между этими подходами.

При всей условности приведенной схемы формулировка новых принципов управления персоналом указывает на стремление теоретиков концепции “человеческих ресурсов” подчеркнуть значение персонала в современном управлении и найти более эффективные пути его использования. Параллельно изменяется вся *система кадровой работы*.

Широкое использование термина **“управление человеческими ресурсами”** еще не означает повсеместной практической реализации этой концепции. Сегодня его используют как синоним термина “управление персоналом” (независимо от изменения содержания) или для выражения нового взгляда на роль кадровых служб, или для обозначения новой концепции управления.

## Исходные положения управления персоналом [2]

Вопрос	Подход к управлению	
	Классический	Менеджмент человеческих ресурсов
Активы фирмы	Физический капитал, денежный капитал	Физический капитал, денежный капитал, человеческие ресурсы
Расходы на персонал	Затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала	Денежный стимул	Активный поиск, реклама, социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по критерию “стоимость—выгода”
Формы обучения	На рабочем месте	Все формы, включая общее образование
Социальная инфраструктура	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по критерию “стоимость—выгода”
Стиль руководителя	Авторитарный	Определяется ситуацией
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная, групповая
Регламентация исполнителя	Жесткая	Различная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальное материальное стимулирование, угроза наказаний	Сочетание экономических и морально-психологических стимулов, использование мотивов деятельности высокого порядка
Горизонт (сроки) планирования	Краткосрочный	Жизненный цикл человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организаторские

Большинство специалистов формулируют *концепцию человеческих ресурсов* достаточно широко, подчеркивая отличия по критерию оценки эффективности (более полное использование человеческих активов против минимизации затрат), по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля), по предпочтительной форме организации (органическая, гибкая форма против централизованной бюрократической) и т. п.

Изменения в использовании рабочей силы отразились в переименовании большинством американских компаний кадровых подразделений в службы человеческих ресурсов. Но замена названия далеко не во всех случаях отразила поворот в содержании и методах кадровой работы. В то же время при большом различии финансовых и организационных возможностей новых подразделений, как и методологии кадровой работы, прослеживается четкая тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние десятилетия. Характерная черта организации работы с персоналом в рамках новой концепции — интеграция кадровыми службами всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента подбора до выплаты пенсионного вознаграждения [2].

## 3.2. Кадровая стратегия и планирование

Опыт ведущих западных фирм свидетельствует о важности четкого формулирования *кадровой стратегии* и принципов на уровне хозяйственной организации. В недавнем прошлом фирма в лучшем случае могла формулировать стратегию лишь как вспомогательное средство для достижения уже заданных производственно-хозяйственных целей. Многие фирмы на собственных ошибках убедились в необходимости учитывать человеческий фактор (наличие отдельных категорий квалифицированной рабочей силы, компетентных менеджеров для выполнения специфических задач, состояние трудовой морали, укомплектованность новых производств персоналом и т. д.) уже на стадии выработки общей хозяйственной стратегии.

Пуск новых производств, недостаточная подготовленность рабочей силы, неоправданные кадровые потери послужили толчком к введению *“планирования человеческих ресурсов”*, что позволило многим компаниям перейти к набору служащих на основе пятилетних прогнозов потребности в специалистах различной квалификации, и в результате сегодня они могут полнее и дешевле удовлетворять потребности в работниках. Фирмы самостоятельно прогнозируют перспективные потребности в персонале, разрабатывают обеспечивающие их мероприятия. В частности, в американских компаниях на основе данных по ряду управленческих должностей разрабатывается прогноз вакантных мест. Учет будущих потребностей позволяет корпорациям четко ори-

ентироваться при разработке планов повышения квалификации и подготовки резерва. Созданные автоматизированные информационные системы, обслуживающие потребности кадровой службы, содержат данные о работниках, включая помимо общих анкетных данных сведения об их квалификации, карьерных устремлениях, профессиональных навыках, не относящихся к основной специальности. Информационные системы позволяют при необходимости получить любую выборку персонала — по возрасту, выполняемым функциям, должности, квалификации и др. Особые программы разработаны для анализа информации по увольняющимся и по недавно принятым работникам. Специальная модель позволяет на пять лет вперед с большой точностью прогнозировать состояние человеческих ресурсов по основным элементам, проверять различные варианты комплектования штатов и вычислять связанные с этим затраты.

В ведущих западных корпорациях при разработке хозяйственных планов на перспективу в первую очередь взвешивают реальность тех или иных предложений со стороны обеспеченности их *руководителями* нужного масштаба и типа — такими как руководитель-антрепренер для создания рисковых предприятий, жесткий руководитель с чертами автократа и склонностью к бухгалтерскому анализу для получения наибольшей прибыли на предприятиях с устойчивым рынком сбыта, руководитель-реформатор для предприятий, подлежащих репрофилированию, и т. п. По данным изучения 250 крупнейших корпораций, в 85 из них вице-президенты, отвечающие за человеческие ресурсы, входили в состав стратегического руководства, т. е. непосредственно участвовали в определении долгосрочного курса компании.

Об усилении влияния и престижа этих руководителей свидетельствуют данные Американского общества содействия управлению персоналом, объединяющего около 40 тысяч членов. Ныне 43 % от общего числа лиц, отвечающих за человеческие ресурсы в компаниях, являются вице-президентами, 32 % — директорами. Сегодня *руководители кадровых служб* единодушно признаются, что начиная свою карьеру, они даже не догадывались, какие возможности откроет их профессия не только в плане улучшения условий труда работников, но и в плане разработки стратегий, экономящих компаниям миллионы долларов, укрепления конкурентных позиций фирм на рынке. Речь идет не столько об участии в разработке общехозяйственной

стратегии (функции достаточно новой), сколько прежде всего о тщательном анализе, формулировке и жестком проведении **кадровой политики**, охватывающей все сферы работы с персоналом. В редких случаях, и только в крупнейших компаниях, возможна некоторая децентрализация в формировании такой политики. В крупных и средних компаниях существуют не только зафиксированные на бумаге, но и активно работающие правила, меморандумы, управленческие процедуры по всем важным направлениям работы с персоналом по найму и продвижению работников в компании (с учетом большой конкретизации правил их может быть десятки, но все они тесно увязаны и по существу, и по форме), а также по вопросам заработной платы, выплаты пенсий и т. п. Следование единой кадровой политике позволяет фирмам не только избегать многих трудовых конфликтов и экономить значительные средства, но и, что самое главное, добиваться более высокой отдачи от человеческого фактора.

Ведущими в концепции человеческих ресурсов выступают аргументы экономического характера. Главным в оценке деятельности кадровых служб является соотношение затрат на персонал и полученных результатов. Фирмы, нуждаясь в квалифицированной и мотивированной рабочей силе, идут на большие расходы, чтобы заинтересовать персонал в квалифицированной работе; при этом они могут рассчитывать на эффективное использование тщательно подобранной рабочей силы и самых современных технологий. Здесь наметилась значительная отраслевая и внутриотраслевая дифференциация. Более весомы перемены в передовых отраслях, где за два последних десятилетия в несколько раз возрос уровень затрат на рабочую силу; повысились статус и профессиональный уровень кадровых служб, их техническая оснащенность; получило распространение планирование трудовых ресурсов.

Как правило, значительные затраты на обучение отражают приверженность фирмы активной кадровой политике, рассчитанной на высокий уровень заинтересованности персонала в работе в данной компании (возможно, и через участие работников в управлении или собственности). В этом случае кадровая политика обычно включает в себя и добровольные обязательства фирмы ввести дополнительное социальное страхование, различные льготы для персонала, создать более комфортные условия труда и пр. [2].

### 3.3. Роль службы управления персоналом

*Эффективность системы управления персоналом* существенно влияет на жизнестойкость организаций, так как способствует развитию наиболее ценного корпоративного ресурса — людского [3]. Успех в этой области нельзя обеспечить лишь с помощью выделения значительных финансовых средств, необходима комплексная стратегия развития человеческих ресурсов. Для того чтобы стать действительно эффективной, подобная стратегия должна быть тесно связана с общекорпоративными планами развития бизнеса, поскольку только в этом случае можно обеспечить соответствие квалификации сотрудников целям компании. Сотрудники служб управления персоналом должны принимать активное участие в разработке всех ключевых решений в организациях [3].

Например, во многих западных компаниях *служба управления персоналом* координирует стратегию повышения квалификации исполнителей, реализуемую на уровне автономных отделений, и осуществляет отбор кандидатов на высшие управленческие должности в корпорации. Благодаря успешной интеграции общекорпоративной стратегии развития и стратегии управления персоналом компании формируют новый организационный климат, ориентированный на оказание услуг и взаимную поддержку в группах.

**Стратегическое управление человеческими ресурсами** предполагает активные действия специалистов по управлению персоналом в трех основных направлениях.

*Во-первых*, подбор сотрудников, принятие решений об их перемещениях или прекращении контрактов должны быть направлены на то, чтобы обеспечить наиболее полное соответствие индивидуальных возможностей специалистов и сложности порученных им заданий как в настоящее время, так и в будущем. Это соответствие индивидов и работ следует рассматривать в динамике. Изменяются люди и характер их деятельности, поэтому постоянное наблюдение и анализ тенденций таких изменений позволяют более обоснованно подходить к выбору возможных вариантов карьеры и необходимых программ переподготовки.

*Во-вторых*, служба управления персоналом может оказывать определенное влияние и на формирование системы заданий. Известно, что для достижения любых целей могут быть использованы различ-

ные варианты организации работ. При этом в одних случаях возникает высокий уровень мотивации и, соответственно, удовлетворенности трудом, а в других — наоборот. Наиболее эффективно действующие компании стараются сократить до минимума число иерархических уровней и бюрократических ограничений, максимально расширить контроль за локальными условиями труда. Для того чтобы внутренний рынок труда в компании динамично развивался, должна быть создана интегрированная организационная система стимулирующих профессиональных ролей. Специалисты по управлению персоналом могут предлагать варианты решений как при проектировании работ и видов деятельности, так и при обсуждении организационных механизмов вертикального и горизонтального разделения труда и координации. Следует отметить, что сейчас во многих компаниях статус сотрудников служб управления персоналом не позволяет им успешно выполнять рассмотренные роли, но в эффективно действующих фирмах такие возможности уже есть.

*В-третьих*, сотрудники этой службы несут прямую и косвенную ответственность за эффективность системы информационного обеспечения управления. Прямая ответственность проявляется в принятии решений о перемещении работников с одного места на другое, в предоставлении кандидатам необходимой информации и организации соответствующей подготовки. Исключительная ориентация на перемещения “вверх” делает систему управления персоналом излишне жесткой и ограничивает ее возможности. Большую гибкость дает сочетание горизонтальных и вертикальных перемещений, которое применяется во многих передовых фирмах. Косвенная ответственность сотрудников служб управления персоналом заключается в том, что они должны довести содержание общекорпоративной кадровой политики до всех линейных руководителей, отвечающих за подбор и перемещение кадров в своих подразделениях. Менеджеры всех уровней, специалисты и рядовые работники должны получать информацию о тенденциях развития профессиональных и квалификационных потребностей организации [3].

## Литература

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

2. *Исаенко А. Н.* Новое в теории и практике управления персоналом // США: экономика, политика, идеология. — 1991. — № 3. — С. 97–104.
3. *Николсон Н.* Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада // Проблемы теории и практики управления. — 1992. — № 1.
4. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.

## **4 Кадровая служба и ее функции**

Традиционно кадровые службы выполняли функции учета личного состава и посредничества в отношениях администрации с профсоюзами [1, с. 23–31]. Малочисленные кадровые службы укомплектовывались преимущественно конторскими служащими (раньше из 10 работников кадрового подразделения специалисты составляли не более четырех, а сегодня соотношение обратное). Исследования показали, что учетные функции сейчас поглощают лишь десятую часть бюджета времени кадровых подразделений, несмотря на возросший объем перерабатываемой и учитываемой информации.

Полный перечень функций кадровых служб охватывает широкий диапазон и открыт для новых форм работы. По данным специалистов, кадровые службы в 95 % фирм осуществляют отбор и наем персонала (в остальных, главным образом мелких, этим занимаются только линейные руководители), в 88 % выполняют функции организации заработной платы и в 90 % — прочих видов вознаграждения, в 72 % ведают вопросами техники безопасности, в 69 % осуществляют планирование и мероприятия социально-кадрового развития, в 74 % занимаются прогнозами трудовых ресурсов, в 65 % — социологическими исследованиями на предприятиях, в 41 % анализируют динамику производительности труда, в 70 % занимаются социальными, культурными и бытовыми вопросами [1].

Сегодня кадровые подразделения реализуют многие *функции*, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим сферам управления. Их *интеграция* свидетельствует о реальном паритете человеческих, финансовых и технических ресурсов (иногда — о приоритете первых) в практике руководства внутри пред-



приятый. Такое построение служб позволяет администрации реально управлять человеческими ресурсами и решать сложные задачи повышения эффективности производства, за счет которых в первую очередь достигается оптимизация в использовании человеческих ресурсов, включая проблемы кадровых инвестиций, а также разрабатывать программы привлечения более квалифицированной рабочей силы, тщательно отбирать работников, стимулировать их, решать вопросы кадрового планирования.

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на трудовые отношения, подбор и проверку кандидатов, разработку и реализацию программ обучения и социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях кадровые службы контролируют соответствующие решения и делают эту обязанность прежде всего с линейными руководителями и другими службами. Наиболее важными для себя специалисты считают первые три из перечисленных функций, а также планирование трудовых ресурсов и разбор жалоб работников. Обращает на себя внимание рост значимости функций, связанных с развитием и планированием человеческих ресурсов.

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные, аналитические и организационные аспекты деятельности кадровых служб. Резко возрос *профессиональный уровень* специалистов кадровых служб, в состав которых входят психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых ведется в университетах. Из 100 специалистов в среднем 12 — специалисты по тренингу, повышению квалификации и социальному развитию, 37 — по работе с кадрами, 38 являются руководителями общего профиля по работе с персоналом. Дисциплина *“Управление персоналом”* преподается сейчас во многих вузах. В крупных корпорациях среди кадровиков 30 % — со степенью магистра. В последние годы в управлении выделился ряд новых профессий и специализаций, в том числе специалисты по вербовке персонала, интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации, организационному планированию, администраторы программ занятости и пр. Средний размер кадровой службы — один специалист на 135 занятых на фирме, не считая конторских работников. Об-

щее количество лиц, обеспечивающих работу с кадрами, например, в масштабе американской экономики, превышает 400 тыс. [1].

Многие функции выполняют *специализированные организации* консультантов, учебные центры, фирмы по подбору руководителей и фирм, предоставляющие временных работников, т. е. организации управленческой инфраструктуры.

По данным опроса консультативных фирм по управлению, 25 % из них участвуют в рационализации управления персоналом, причем, наряду с широким профилем кадровых услуг большее значение приобрели специализированные. Такие фирмы выступают как ведущие разработчики управленческих информационных подсистем работы с кадрами, одновременно оказывая услуги по их внедрению в корпорациях, широкую консультативную помощь. Большая группа фирм специализируется на построении систем оплаты и других видов вознаграждения (социальных льгот). Среди них можно выделить услуги комплексного характера и консультирование по определенным видам вознаграждения (льгот) и методам его исчисления (например, помощь в аналитической оценке работ, тарификации). Наряду с консультантами важную роль играют исследовательские фирмы, информационные центры.

Новым явлением в сфере обслуживания кадровой работы является выделение функции подбора ключевого персонала — руководителей и специалистов — в особый род инфраструктурных организаций. Некоторые из них уже ведут счет на сотни тысяч рекомендованных и принятых на работу специалистов.

Значительных масштабов достигла отрасль услуг, связанная с новой формой организации использования труда работников — по контрактам между фирмой-нанимателем и фирмами, нуждающимися во временных работниках в целях выполнения срочных заказов, разовых работ, а также экономии на штатном расписании (иначе фирма вынуждена держать резерв на случай болезни работников, отпусков и т. п.). Основные категории работников, предоставляемых этими фирмами — машинистки, секретари, счетоводы, а также операторы ЭВМ, инженеры, контролеры качества, высококвалифицированные бухгалтеры.

Самая значительная по масштабу деятельности в этой новой отрасли — сфера профессиональной подготовки и повышения квалификации. На ее долю приходится от 20 до 40 % всей суммы, затрачиваемой фирмами на эти цели. Создан также обширный рынок учебных материалов, программ, технических средств обучения.

В организации внешних управленческих услуг можно выделить *три главных направления*:

- деятельность коммерческого характера по продаже услуг;
- участие поставщиков сложных видов продукции в обучении работников фирмы, консультировании, вплоть до предоставления уже подготовленных работников для обслуживания продукции;
- объединение заинтересованных компаний в форме специальных консорциумов, “круглых столов” бизнесменов, а также объединение специалистов через профессиональные ассоциации в целях организации обучения и исследований, издания профессиональных журналов, создания информационных сетей [1].

## 4.1. Требования к работникам кадровых служб

Какими качествами должен *обладать руководитель службы кадров*? Европейская ассоциация директоров отделов кадров составила следующий портрет-робот руководителя: он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, скромным, строгим, доступным в общении, разносторонне образованным, способным к размышлению, а также дипломатом, психологом, добрым советчиком. Кроме того, он должен обладать интуицией, уметь слушать и внушать доверие.

Западные специалисты выделяют следующие *характерные черты кадровой службы* на современном этапе:

1. Она является такой же профессиональной работой, как и другие службы на производстве.
2. В рамках кадровой службы на крупных предприятиях действуют многочисленные специальные подразделения.
3. Кадровая служба развивается параллельно с развитием социального законодательства и профсоюзных организаций.
4. Кадровая служба более активно выдвигает на первый план индивидуальный подход к людям вместо коллективного.
5. Специализация кадровой службы позволяет освободить дирекцию от решения кадровых вопросов [1].

По мнению большинства западных специалистов, кадровая служба сейчас не ограничивает свою деятельность только тем, что “спускает приказы”. Ее роль заключается в мобилизации коллектива на

достижение поставленных задач посредством приобщения к их решению всего персонала с помощью тщательной работы и соответствующей информации. В связи с наступлением эпохи промышленных предприятий “третьего типа” с полностью автоматизированным производством и замкнутым технологическим циклом функцию управления персоналом ожидают кардинальные перемены.

По мнению западных социологов, на таких предприятиях должны сложиться *новые социальные отношения* децентрализованного характера, в которых акцент будет перенесен на место и роль личности в коллективе. Поэтому изменяются и функции кадровой службы, которая перестает быть “пожарной командой” для тушения очагов социальной напряженности. Главной ее задачей становится разработка политики управления занятостью, позволяющей на всех уровнях воспринимать технологические нововведения, не будучи привязанной к устоявшейся профессии и месту работы. Разработка *политики занятости* включает переподготовку кадров, их продвижение, оценку работы, собеседования, выделение учебных пособий и т. п. Важно на всех уровнях поощрять работников, овладевающих другими специальными и готовых к дальнейшей учебе. В организационном плане кадровая служба должна стремиться к децентрализации и сокращению иерархических ступеней в решении вопросов.

В новых условиях *работники кадровой службы* должны соответствовать следующим требованиям: быть способными понимать социально-экономические и технологические процессы, происходящие в стране и за рубежом, и уметь научить этому других; обладать специальными знаниями в области организации производства, и в частности эффективных методов труда; уметь обращаться с современной вычислительной техникой; понимать социальные показатели, чтобы заранее определять влияние того или иного фактора на жизнь отдельного человека и коллектива в целом [1].

## 4.2. Организация кадровой службы

Примером организации кадровой службы на полностью автоматизированных предприятиях с замкнутым технологическим циклом могут служить так называемые электронные фирмы. Здесь *главными задачами* службы управления персоналом являются поиски путей приобщения работников к деятельности предприятия, развитие их инди-

видуальных способностей, поощрение духа творчества и предприимчивости. Директора отделов “человеческих отношений” отвечают за результаты социального характера (моральный климат, подбор кадров и т. п.); их работа оценивается по количественным критериям. Повсеместно используются статистические методы, влияющие на принятие необходимых решений. Широко применяются компьютеры и другая новейшая техника.

С целью создания “семейной атмосферы” на предприятиях руководители помимо различного рода встреч в неформальной обстановке часто бывают в цехах, выслушивая замечания и предложения работников непосредственно на рабочих местах. Полученные результаты доводятся до всеобщего сведения — в цехах можно видеть информационные табло о ходе производства, количестве потребителей, их отношении к продукции, движении акций, состоянии товарооборота и т. д.

Стимулированию персонала к творческому труду способствует *гибкая организация труда*: над заданиями работают группами (бригадами), структура которых очень подвижна и не подвержена формализму; поощряется конкуренция (соревнование) между группами и даже дублирование работ, допущенные ошибки не ведут к санкциям, успех обязательно вознаграждается материально, причем в короткие сроки. Ставка делается на индивидуального работника, но в составе группы. На крупных предприятиях регулярно проводят анкетирование работников с целью изучения общественного мнения, в большинстве случаев это делается анонимно. Важное место в работе кадровой службы занимает профессиональная подготовка персонала для облегчения внутренних перемещений специалистов.

*Подбору кадров* придают первостепенное значение; в этом процессе участвуют не только начальник службы кадров и высшие представители администрации, но и заинтересованная бригада. С целью снижения расходов на поиск квалифицированных кадров администрация не только публикует списки имеющихся вакансий, но и премирует своих работников (в размере 500 долларов) за каждого предложенного ими кандидата, успешно выдержавшего испытательный срок. Главные критерии отбора кадров — техническая подготовка и потенциальные возможности кандидата, совместимость с коллективом предприятия, стабильность работы. Выяснение способностей и знаний кандидата происходит в ходе обстоятельных собеседований, которые могут неоднократно повторяться.

*Собеседования* применяются также для ежегодной аттестации руководящего звена и специалистов, а для остального персонала они проводятся дважды в год. Оценка работников ведется с учетом того, в какой степени реализованы поставленные перед группой (бригадой) задачи. Каждый работник может высказать свое мнение о путях улучшения работы, после чего группа намечает план действий, иногда с помощью специалиста. В ходе собеседования дирекция может использовать заранее подготовленные формуляры-опросники. В некоторых компаниях подчиненные в неофициальном порядке дают аттестацию старшему по должности руководителю с тем, чтобы он мог извлечь необходимые уроки на будущее. При оценке работников дирекция предприятия, как правило, не учитывает допущенные ими ранее ошибки, ибо исходит из принципа, что предприимчивость всегда связана с риском, который может влечь за собой ошибки.

*Количество сотрудников службы кадров* зависит в первую очередь от общего числа занятых на предприятии рабочих и служащих. Но французские специалисты считают, что при этом нужно учитывать следующие моменты. Их соотношение всегда больше для небольших и средних предприятий, ибо кадровую службу целесообразно сокращать ниже определенного уровня в силу того, что она должна обеспечивать в полном объеме функционирование всех областей трудовых отношений. На крупных же предприятиях всегда имеется возможность сэкономить на численном составе кадровой службы без заметного ущерба для интересов коллектива. Объем работы кадровой службы значительно увеличивается, когда ей приходится обслуживать различные по характеру производственные участки или когда они территориально разбросаны. Сравнение промышленных предприятий с учреждениями сферы обслуживания свидетельствует о том, что у последних кадровая служба насчитывает больше работников из-за отсутствия низшего звена управленческих кадров промышленного типа (бригадиров, мастеров), которые могут взять на себя исполнение некоторых функций кадровой службы.

Французские специалисты, анализируя роль и функции кадровой службы, выделяют *три основных направления*:

- главное — набор и увольнение персонала, вопросы зарплаты, дисциплины труда, отношения с профсоюзами — носит административный характер и рассчитано на короткий период времени; при этом начальник кадровой службы обычно не входит в состав высшего звена руководства предприятия или учреждения;

- плановое руководство с целью “гармонизации” различных аспектов социальных и человеческих проблем на предприятии: прием на работу, профессионально-техническая подготовка, продвижение кадров, условия труда, заработная плата, отношения с профсоюзами; при этом руководитель кадровой службы обычно входит в состав высшего управленческого звена;
- целенаправленное управление предприятием, рассчитанным на перспективу, где кадровая служба должна содействовать достижению стабильности в коллективе, повышению экономических показателей в работе, созданию обстановки “социального мира”; при этом руководитель отдела (управления) кадров обязательно входит в директорский совет, а сотрудники кадровой службы считаются “функциональными служащими”.

Различия между этими направлениями деятельности кадровой службы можно объяснить следующим образом. В *первом случае* при создании нового предприятия руководитель кадровой службы набирает персонал после того, как дирекцией определены задачи производства и под них подведена техническая база.

Во *втором случае* от кадрового руководителя требуется разработка плана мероприятий в области профессионально-технической подготовки, транспорта, подсобных служб и т. п.

В соответствии с *третьим направлением* руководителя кадровой службы привлекают к предварительной работе по определению контуров будущего предприятия наравне с директорами технической и коммерческой служб.

Когда речь идет о найме рабочей силы, то в первом случае на работу принимают лиц существующих профессий, во втором — рассчитывают потребности в рабочей силе на год вперед с учетом возможностей развития предприятия, наличия трудовых ресурсов, возрастного и квалификационного уровней сотрудников, необходимости внутренних перестановок кадров. В условиях реализации третьего направления кадровая служба имеет доступ ко всему комплексу управленческих решений, будь то набор персонала, реорганизация структуры, изменение системы управления и т. п. Некоторые руководители считают, что вопросы найма рабочей силы — это стратегическая проблема развития предприятия в условиях конкуренции.

Невозможно определить постоянный “унифицированный” тип *руководителя кадровой службы*, так как его статус зависит как от характера предприятия, так во многом и от взгляда руководителя на

место и значение кадровой службы. Естественно, что на мелких и средних предприятиях руководители иногда подменяют кадровые службы, ориентируясь на “повседневный диалог” с персоналом. На крупных предприятиях, наоборот, наблюдается широкий спектр служебных постов, занимаемых руководителями кадровых служб: от начальника отдела (управления) кадров, “директора” по кадрам (или по социальным вопросам) до заместителя генерального директора предприятия или компании.

На *крупных предприятиях* кадровая служба выполняет следующие функции:

- административная деятельность, обеспечивающая практическое применение положений существующего законодательства в области труда и коллективных договоров, включая вопросы заработной платы;
- решение вопросов трудоустройства, в том числе прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, перевод на другую работу, продвижение по производственной или служебной лестнице;
- осуществление профессионально-технической подготовки, направленной на выявление потенциальных возможностей сотрудников с целью их дальнейшего служебного роста;
- решение вопросов материального вознаграждения, включая аттестацию рабочих мест и постов, определение структуры заработной платы с учетом социальных льгот, статей коллективного договора и положения на рынке труда;
- регулирование отношений социального характера, в том числе обеспечение контактов с профсоюзами и выборными органами, подготовка коллективных договоров, содействие проведению общественных мероприятий, выявление причин социальной напряженности в коллективе и т. д.;
- контроль за условиями труда и техникой безопасности.

Кроме перечисленных функций на отдельных предприятиях кадровые службы могут заниматься вопросами штатного расписания (его структуры и организации), урегулированием трудовых конфликтов и споров юридического характера [1].



### 4.3. Роль кадровых служб в формировании производственных коллективов и их развитии

Кадровые службы занимают одно из ведущих мест в аппарате управления государственными организациями и частными фирмами. Как правило, они комплектуются опытными работниками, хорошо знающими все стороны жизни организаций и фирм, задачи и функции их подразделений. При этом особое внимание уделяется их материальному положению: если в прошлые годы заработная плата кадровых работников составляла 60% заработка специалистов по маркетингу, то сейчас — 80–85% оклада этой высокооплачиваемой категории управленческого персонала.

*Деятельность кадровых служб* в основном направлена на выполнение следующих функций:

- обеспечение всех участков производства необходимыми по профессии и квалификации работниками;
- разработку мероприятий по стимулированию деятельности работников, направленной на высокопроизводительный и эффективный труд;
- обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации всех работников.

Выполнению перечисленных функций подчинена *структура кадровых служб*, в состав которой входят подразделения, занимающиеся рабочим персоналом, и отдельные подразделения, обеспечивающие комплектование руководящих кадров. Последние подразделения подчиняются непосредственно одному из статс-секретарей в министерствах и ведомствах или президенту частной фирмы. Именно эти службы выделяют молодых перспективных специалистов, организуют их последовательное перемещение по подразделениям, решают вопросы направления на обучение. Они же осуществляют подбор кандидатов на руководящие должности со стороны.

Во многих странах имеются специальные *ассоциации работников кадровых служб*: например, Германское общество по вопросам руководства кадрами, которое действует на коммерческих началах. Оно объединяет около 1000 компаний и фирм, которые с помощью вступительных взносов формируют бюджет Общества, обеспечивая его

эффективную деятельность. Сумма взносов зависит от оборота фирм. Штат Общества насчитывает 30 чел., в их числе 10 преподавателей.

Деятельность таких обществ по вопросам руководства кадрами развивается по следующим направлениям:

- осуществление обмена опытом в области кадровой работы;
- ведение информационного банка по правовым и иным вопросам кадровой работы;
- выпуск журнала “Управление кадрами” и публикация других специальных материалов.

Повышение интереса кадровых работников к обмену опытом и успешная работа отдельных групп таких обществ привели к появлению новых групп. Например, информационная система Германского общества по вопросам руководства кадрами предоставляет своим членам такие сведения:

- новые публикации по кадровым вопросам;
- сравнительный анализ тарифов и квалификационных функций по различным фирмам;
- статистику трудоемкости выполнения кадровых, образовательных и социальных функций в фирмах;
- статистику служебных командировок и содержания служебного транспорта;
- данные о зарплате молодых специалистов и некоторых других категорий работников в фирмах.

Большое место в деятельности Германского общества по вопросам руководства кадрами занимает проведение регулярных семинаров для кадровых работников. В течение трех недель там рассматриваются вопросы трудового права и тарифной политики, виды трудовых договоров, рабочие тарифы, вопросы гибкого использования труда и планирования штатного расписания, структура предприятия и эффективность управления кадрами, а также командировок за границу. Проводятся съезды начальников отделов кадров. Посредством публикаций Общество постоянно ведет диалог со своими членами [1].

## Литература

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

2. *Николсон Н.* Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада // Проблемы теории и практики управления. — 1992. — № 1.

3. *Совершенствование* подготовки и использования кадров. Зарубежный опыт / Отв. за вып. А. Г. Солтан. — Кишинев, 1990.

4. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К.: ВЗУУП, 1991.

5. *Щёкин Г. В.* Планирование и организация работы с персоналом. — К.: МЗУУП, 1993.

## **5 Цели и основные методы управления персоналом**

---

### 5.1. Слагаемые системы управления персоналом

Эффективные **системы управления персоналом** включают, как правило, три взаимосвязанные подсистемы — исполнителей, работ и информационного обеспечения управления [1, с. 76–83]. Подсистема исполнителей содержит сведения о способностях, интересах и мотивах сотрудников; подсистема работ — о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для организации; подсистема информационного обеспечения управления объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности. Рассмотрим данные подсистемы подробнее [1; 4].

#### *Подсистема исполнителей*

##### *Отбор и найм*

В этой области многие фирмы следуют чрезвычайно упрощенной стратегии, стремясь привлечь специалистов высшей квалификации и обещая им “золотые горы”. Это часто приводит к тому, что квалификация специалистов превышает потребности организации, а сами специ-

алисты испытывают разочарование, так как фирма-наниматель не выполняет взятых на себя обязательств.

Наиболее эффективно действующие компании проводят отбор кандидатов на основе точного предварительного анализа требований, предъявляемых к исполнителю определенной работы. Кандидату представляется подробная и реальная информация о предлагаемой работе с тем, чтобы он осознанно сделал свой выбор.

#### *Подготовительный период обучения*

Многие компании ошибочно полагают, что достаточно подобрать хорошего кандидата — и он начнет эффективно работать сразу же со вступлением в должность. Опыт передовых компаний показывает, что даже специалистам высокой квалификации нужен определенный период, связанный с адаптацией к конкретным условиям работы. Например, инженер — специалист по компьютерным системам — обычно не имеет необходимых навыков для решения реальных производственных проблем, для совместного анализа вариантов действий в группах. С учетом этого ведущие фирмы создали различные системы начальной подготовки и адаптации. Так, американская компания “Motorola” заключает с новыми сотрудниками контракт на прохождение двухгодичной подготовки по общим и специальным дисциплинам. Нефтяная компания “Esso” практикует ускоренные горизонтальные перемещения сотрудников в начальный период их деятельности, чтобы сформировать у них широкое представление о направлениях деятельности фирмы.

#### *Определение целей и вознаграждений*

Трудовая мотивация является одной из ключевых проблем в организациях. Многие фирмы возлагают необоснованно большие надежды на денежные вознаграждения и стимулирующую роль формального статуса. Действенность подобных систем невелика, так как сложно поддерживать рациональное соотношение между достижением конкретных целей, статусом и размерами вознаграждений.

Ведущие компании большое внимание уделяют постановке целей и задач. Необходимо, чтобы в этом процессе активное участие принимал будущий исполнитель, который должен подтвердить, что эти цели для него являются значимыми и достижимыми. Связь уровня вознаграждения с достижением совместно поставленных целей обеспечивает мотивацию через оценку результатов. Действенность таких систем повышается с увеличением частоты обратных связей.

Систему прямых денежных вознаграждений целесообразно дополнять косвенными мерами признания продуктивности сотрудников, которые включают предоставление им большей самостоятельности, ответственности при выполнении как стандартных, так и творческих заданий [1; 4].

### ***Подсистема работ***

#### ***Участие в принятии решений***

Слишком часто организации перерождаются в жесткие бюрократии, где цели формируются не людьми, а определенными правилами, где система принятия решений вырождается в авторитарную систему команд и контроля. Авторитарные и бюрократические системы разрушают мотивацию, создают у сотрудников ощущение бессилия.

Известно, что качество решений повышается, если в их разработке принимают участие будущие непосредственные исполнители. Даже в таких гигантских корпорациях, как “General Electric” (США), представители высшего руководства регулярно проводят встречи с рабочими и сотрудниками различных уровней для обсуждения наиболее важных проблем и возможных вариантов их решений. Специалисты по управлению персоналом должны ориентировать менеджеров всех категорий на широкое привлечение исполнителей к участию в обсуждении и принятии решений.

#### ***Проектирование работ***

Слишком глубокое разделение труда привело к чрезмерной фрагментации работ, снижению спроса на квалифицированных рабочих. В последние годы во многих странах наблюдается движение в противоположном направлении. Например, компании “Volvo” (Швеция) и “Philips” (Нидерланды) первыми среди западных фирм приступили к коренным преобразованиям в организации работ. При участии специалистов по управлению персоналом были спроектированы новые варианты производственных процессов, обеспечивающие интеллектуальное обогащение труда, повышение степени самостоятельности и ответственности в принятии решений. Такой подход особенно продуктивен в условиях быстрых технологических изменений.

С одной стороны, существует опасность, что интенсивная компьютеризация производства и управления приведет к появлению новой жесткой системы команд и контроля. Но, с другой стороны, компью-

теры можно использовать и для создания новых форм взаимодействия в группах. Выбор зависит от позиции специалистов по управлению персоналом.

### *Организационное проектирование*

Новые подходы к проектированию работ и расширению участия в управлении способствуют ослаблению вертикальной жесткости в условиях организационной иерархии. Однако при сохранении дивизионной структуры современных организаций возникает опасность неkoordinированных действий по горизонтали вследствие излишней жесткости связи. Если каждое отделение ведет себя как “маленькая империя”, то разнообразие видов деятельности не дает компании ожидаемых преимуществ. Специалисты по управлению персоналом должны содействовать разрушению таких барьеров (возможно, путем горизонтальных перемещений сотрудников и интенсификационных потоков между подразделениями).

### *Стиль управления*

Необходимо осознать, что система работ не сводится к формальному распределению заданий и ролей. Менеджер любого уровня должен иметь представление о том, как его решение вписывается в общие процессы управления в компании. Ведущие фирмы вкладывают значительные средства в обучение и повышение квалификации менеджеров для того, чтобы сформировать штат компетентных и инициативных специалистов. Например, на курсах в Лондонской школе бизнеса менеджеры не только получают определенные знания, но и приобретают практические навыки формирования управленческих “команд” для совместного решения конкретных проблем в своих организациях. Специалисты по управлению персоналом направляют на учебу менеджеров фирмы, которым участие в подобных программах может принести наибольшую пользу [1; 4].

### ***Подсистема информационного обеспечения управления***

#### *Оценка деятельности*

Достижение максимального соответствия между исполнителями и роботами требует непрерывной обратной связи. Однако сейчас наиболее распространены системы оценки деятельности, сориентирован-

ные исключительно на рассмотрение одного компонента производственного процесса — исполнителей. В некоторых компаниях системы управления базируются на двусторонних оценках, позволяющих и сотрудникам периодически оценивать привлекательность и достижимость целей, предлагать свои варианты улучшений в организации работ и стиле управления. Такой подход обеспечивает направленность оценок на будущую деятельность, а не только на прошлую. Ведущие компании используют многомерные оценки способностей и запросов своих сотрудников. “Центры оценки”, как правило, представляют собой двухдневную программу, включающую набор психометрических тестов, групповых дискуссий, модельных ситуаций и развернутых интервью. Сотрудники служб управления персоналом вносят значительный вклад в их создание и эффективное функционирование.

### *Планирование карьеры и наставничество*

Многие компании пришли к выводу, что сотрудники придают большое значение своей карьере и высоко ценят поддержку и рекомендации по ее планированию. Менеджеры должны получать специальную подготовку для того, чтобы помочь сотрудникам сделать правильный, осознанный выбор направлений профессионального роста и карьеры. Для этих целей некоторые передовые компании используют систему наставников (менторов). В основном это опытные менеджеры, которые не имеют прямых полномочий линейных руководителей, а выполняют роль “добротного дядюшки”, дающего советы и оказывающего неформальную поддержку на основе своих знаний реальных организационных механизмов. Для эффективной работы системы наставников большое значение имеет поддержка специалистов служб по управлению персоналом.

### *Назначение на должность и продвижение*

Специалисты по управлению персоналом должны играть ведущую роль в обеспечении рациональных перемещений сотрудников. Нельзя допускать, чтобы повышения проходили стихийно, неподготовленно, непосредственно в момент освобождения какой-либо должности. Непрерывно действующая система оценки дает необходимую информацию для идентификации потенциальных кандидатов на руководящие должности. При заинтересованности кандидатов им следует предоставить возможность целенаправленного повышения квалификации и накопления опыта, необходимого для занятия конкретной должности [1; 4].

## 5.2. Методы оценки работников

Одной из *главных функций* кадровой службы на предприятиях и в учреждениях является оказание помощи администрации в определении деловых и моральных качеств работающих с целью их полной мобилизации на производстве и в сфере обслуживания. Во многих странах предпринимательские организации издают специализированные журналы и бюллетени, где регулярно освещаются методы оценки, подбора и расстановки кадров как традиционными способами, так и с использованием последних нововведений [1; 5].

В частности, Национальная ассоциация руководителей кадровых служб Франции один из номеров журнала “Персонал” посвятила проблемам организации работы по оценке и подбору кадров. Как показали публикации, практикуемые во Франции **системы оценки кадров** весьма различны по сложности. На предприятиях среднего размера большая свобода действий предоставлена руководителям подразделений, которые с одобрения дирекции практикуют время от времени *собеседования* с подчиненными; при этом отчеты о таких беседах не всегда доводятся до сведения самих подчиненных.

На некоторых предприятиях существуют более развитые системы, предусматривающие заполнение самим аттестуемым рабочего документа, где он подводит итоги своей работы, дает оценку собственным успехам и овладению порученным участком работы. Этот документ служит исходной базой для собеседований (организуемых ежегодно или через полтора года). При этом руководство не всегда информирует кадры об оценке их работы. Наконец, на крупных фирмах беседы с подчиненными не ограничиваются обсуждением профессиональных дел, а касаются также оценки их потенциальных возможностей. Документы собеседования подписывают аттестуемый, его непосредственный начальник и следующий по служебному положению руководитель. Эти сложные системы предусматривают ведение *досье* на каждого опрошенного. Однако, по свидетельству французских специалистов, большинство содержащихся в личном досье оценок носит усредненный характер типа “удовлетворительно”. Они объясняют это тем, что руководители цехов и служб не хотят “волнений” в коллективе. Поэтому плохие работники не получают неудовлетворительных оценок из-за опасений руководителей задеть их самолюбие, а хорошие работники остаются вне поля зрения руководства предприятия или учреждения.



Социологи отмечают, что кадровые службы во Франции отходят от прежней практики оценки кадров по *системе школьных баллов*, ибо она отпугивает молодых специалистов при приеме на работу. На смену произвольным оценкам начальства приходит более взвешенная и разносторонняя оценка работников по результатам собеседований и их рабочим документам. В этом случае заинтересованное лицо может обратиться к руководству с протестом по поводу несогласия с вынесенной ему оценкой. В целом о работнике судят не столько по результатам выполняемых им служебных обязанностей, сколько по его творческим возможностям. Примечательно также, что оценка (аттестация) кадров во Франции применяется чаще на крупных предприятиях, чем на средних и мелких, и в большей мере в учреждениях, чем в сфере материального производства.

В книге «Искусство управлять» Б. Галамбо анализирует **два подхода к оценке работников**. *Первый* — базируется на задачах и требованиях научного управления производством, делая акцент на оценке кадров с помощью подробного описания служебных обязанностей, что, по мнению администрации, позволяет оценить достигнутые результаты объективным образом. При этом, отмечает автор, если оценка дают два сотрудника одновременно, то они должны прийти к одному выводу. В этой оценке собеседование не является обязательным. На практике же подобный подход обнаружил свои ограниченные возможности в силу субъективности.

*Второй* подход основан на концепции «человеческих отношений», следуя установке, что «счастливым человек — производительный работник». В этом случае собеседования играют решающую роль, так как позволяют лучше узнать работника, определить трудности, с которыми он сталкивается, и наметить пути их устранения. Но при этом подходе проявляется неумение некоторых руководителей успешно вести беседу, поэтому многие начальники цехов, отделов и служб, имеющих отношение к управлению персоналом, прибегают к советам специалистов. В целом указанные подходы дополняют друг друга [1; 5].

Практика показывает, что классическая система оценки кадров с помощью перечисленных методов не везде функционирует успешно. На практике многие руководители цехов и служб предприятий предпочитают сами заполнять личные карточки (рабочие документы) на работников и отсылать их досье в отдел кадров, не теряя времени на собеседование с заинтересованными лицами. Поэтому к молодым инженерам прикрепляют *наставников*, которые дают оценки своим

подопечным. Они не должны занимать посты непосредственных руководителей своих подопечных. Ежемесячно они собираются на совещания в рамках “комиссии молодых специалистов” и выносят суждения об увеличении зарплаты каждому из своих подшефных. Благодаря хорошему знанию структуры производства и имеющихся вакансий наставники помогают молодым специалистам найти работу по душе и способствуют их продвижению по службе.

По наблюдениям западных специалистов кадровой службы, *отношение работников* к процедуре собеседований со своим непосредственным начальством неоднозначно. Замечено, что все опрашиваемые ощущают перед собеседованием некоторое стеснение, как перед экзаменом, а некоторые выражают недовольство тем, что непосредственные руководители не могут немедленно повлиять на их карьеру и заработок. Отсюда желание опрашиваемых встретиться с руководителями более высокого ранга, от которых зависят увеличение зарплаты и продвижение по службе. В связи с этим некоторые специалисты предлагают не увязывать регулярные собеседования с вопросами зарплаты и карьеры, так как они должны решаться выше и не должны влиять на “непринужденный” ход беседы.

Применяемые в западных странах *системы и методы оценки кадров* имеют различные названия: годовая аттестация персонала, оценка по результатам работы, оценка по достижению поставленных целей и т. п. Теоретически все эти системы включают следующие элементы: оценку достигнутых результатов, ежегодные собеседования, рассмотрение годовых итогов работы и профессиональной подготовки, аттестацию за год, определение целей (задач) и оценку полученных результатов, управление выбором целей и др. Общей для этих систем оценки кадров является необходимость периодических бесед руководителей с подчиненными. При этом в собеседованиях должны освещаться *три главные темы*:

- определение (выбор) целей в форме индивидуального плана работы с последующим контролем;
- профессиональная адаптация работника на рабочем месте или овладение им порученной задачей;
- потребности и перспективы профессионального роста работника, иногда за пределами его рабочего места [1; 5].

Собеседования могут проводиться по заранее составленному плану (на основе специального опросника-формуляра). Собранные сведения поступают в отдел (управление, службу) кадров и служат осно-

вой для выработки планов профессиональной подготовки и переподготовки кадров, для управления продвижением работников по службе и, наконец, для координации и контроля решений по увеличению зарплаты в рамках общей концепции в этой области. Многие западные специалисты считают, что беседы подчиненных с руководителями являются важным средством общения внутри коллектива.

В пособии по оценке кадров Томаса Х. Паттена, предназначенном для администрации предприятий и учреждений, автор отмечает, что определение ценности работника на основе черт его характера не дает надежных выводов, которые легко опротестовать под предлогом их “субъективизма”, поэтому лучше оценивать работников по результатам их труда и поведения.

По мнению многих специалистов, *эффективным методом стимулирования сотрудников* является информирование их о том, что ожидает от них администрация или учреждение. Сотрудники администрации и кадровой службы должны избегать увязки результатов собеседований с одновременным повышением зарплаты, так как в этом случае беседа может свестись только к этому вопросу. Не следует менять систему оценок каждый год. Работу сотрудника желательно оценивать в рамках его прямых обязанностей, но не ограничиваться только этим, так как можно затормозить его профессиональный рост. Ежегодное собеседование не должно быть неожиданностью для работника, оно должно быть продолжением повседневных контактов с непосредственным руководством. Служба кадров обязана следить за тем, чтобы собеседования протекали в надлежащей форме, и по просьбе участников облегчать процедуру беседы. Обязанностью кадровой службы является также изучение всех заполненных формуляров-вопросников для объективного суждения об уровне предъявляемых к персоналу требований, ориентируясь на лучшие образцы. Накануне беседы руководителем должны просматриваться все предыдущие оценки работника. Аттестация на предприятиях и в учреждениях должна вводиться, начиная с высоких звеньев руководства, которые должны пройти 20-часовую подготовку с применением деловых игр [1; 5].

Несмотря на недостатки, оценка работника в зависимости от реализации поставленных целей является эффективным методом проверки и позволяет лучше планировать деятельность организации. Заинтересованный работник может сам намечать цели (задачи) в результате анализа своих возможностей и учета слабых мест, после

чего эти вопросы выносятся на обсуждение с руководством. Такая система должна применяться по желанию, и для ее внедрения необходимо несколько лет.

По мнению западных специалистов, **роль службы кадров** при *традиционных методах оценки* всех работников сводится к следующему:

- разработке программы и определению календарных сроков проведения оценок (аттестаций), ознакомлению с ними заинтересованных лиц;
- обеспечению руководителей цехов и других подразделений необходимой документацией;
- широкому ознакомлению персонала с системой оценки кадров и способами ее применения;
- обучению руководителей всех уровней техническим приемам проведения аттестаций;
- ежегодному обобщению результатов работы по оценке кадров и формулированию соответствующих выводов;
- координации усилий по реализации мер, вытекающих из результатов аттестаций, включая профессиональную подготовку (обучение), продвижение по службе, надбавки к заработной плате, перевод на другую работу и т. п.;
- совершенствованию системы оценочных показателей, их содержания и применения [1; 5].

В последние годы за рубежом получают широкое распространение **новые методы отбора и оценки кадров** с использованием научно-технических методов. К ним можно отнести психологические тесты, графологию, “сценарий жизни”, специальные вопросники, изучение мозговой деятельности с помощью ЭВМ и т. д.

Как правило, *тесты* делятся на три группы:

- психомоторные, целью которых является анализ рефлексов и сноровки;
- интеллектуальные, посредством которых определяются способности к абстрактному мышлению, анализу, определению существа проблемы и т. п.;
- личностные, выявляющие основные черты характера.

К психологическим примыкает *графологический метод* определения способностей человека по характеру его почерка. Анализ по-

черка и манеры письма позволяют, по мнению специалистов, определить степень интеллигентности, общительности и силы воли кандидата. Графологический метод в последнее время часто применяется при найме рабочей силы и рекламируется в специальной литературе, однако следует учесть, что для того чтобы успешно овладеть им, необходимы три года учебы и несколько лет трудового стажа.

Оценка кандидата с помощью *“сценария жизни”*, т. е. посредством информации о перипетиях его трудовой биографии и семейной жизни, выяснения обстоятельств жизни, начиная с самого детства, что происходит во время беседы со специально подготовленным сотрудником кадровой службы, основывается на том, что, по мнению специалистов, *“сценарий”* — это план жизни, предопределенный генами родителей, получивший их поддержку и оправдавшийся в ходе последующих событий. Указанный прием является вспомогательным и не может заменить традиционных методов оценки кадров на основе документов и подробных бесед.

В последние годы появились отдельные фирмы, специализирующиеся на разработке современных методов подбора и оценки кадров с предоставлением консультационных услуг. Например, фирма *“Персонал Администрейшн”* (США) разработала вопросник, содержащий 90 пар суждений-оценок положительного и отрицательного свойства. Опрашиваемый должен останавливать свой выбор на тех суждениях, которые максимально характеризуют его. По результатам опроса составляют график-диаграмму, анализ которого дает представление о таких качествах, как динамизм, общительность, стиль работы, эмоциональность, независимость, направленность, способность руководить и т. д. При этом подвергаются оценке 20 факторов человеческого поведения в процессе работы; факторы личной жизни затрагиваются лишь в незначительной степени. Процедура заполнения вопросника длится 10–15 минут и, по словам авторов метода, дает немедленную *“обратную связь”*. Указанный метод, получивший название *“метод предпочтительного уровня”*, используется более 15 лет в различных странах мира на договорных началах. По утверждению сотрудников фирмы, им можно пользоваться на любом предприятии и в любом учреждении для оценки работников любого уровня, начиная с телефонистки и заканчивая генеральным директором [1; 5].

### 5.3. Социально-биографический анализ как средство оценки работника

Качество управления человеческими ресурсами зависит от надежности используемых методов и средств [2, с. 84–87]. В последнее время получил распространение метод оценки профессиональной пригодности работников через *социально-биографический анализ*, в основу которого заложена мысль о том, что индивиды, имеющие сходные биографические данные, добиваются одинаковых результатов при выполнении идентичных заданий в одинаковых условиях. Результаты опросов, проведенных Институтом исследований и социально-биографического анализа (более 10 тыс. анкет), свидетельствуют о правильности выдвинутой гипотезы: профессиональная эффективность работника связана с его микросоциальными корнями. Там, где при наборе кадров оценка кандидатов основана на социально-биографическом анализе, обеспечивается почти стопроцентная надежность прогнозирования их профессиональной пригодности. Поэтому данный метод взят на вооружение кабинетами по трудоустройству уволенных.

Рассмотрим, как этот метод применяется на практике. Любой процесс в нем делится на этапы, задачи и микрособытия. Каждое микрособытие можно рассматривать с разных позиций. Например, перед участниками семинара поставлена задача — приобрести для всей группы визитные карточки. Одни участники вообще не могли решить этот вопрос, другие купили их в магазине, третьи попросили у организатора семинара, четвертые — у дежурного. Одна и та же проблема решена разными способами: первое решение неудачное, второе потребовало денежных затрат, два других не связаны с материальными затратами. Из данного примера можно сделать следующие *выводы*:

- эффективное решение — это преодоление стоящих на пути выполнения задачи трудностей с наименьшими затратами;
- для преодоления любого препятствия можно использовать разные способы;
- эффективность исследования зависит от правильного выбора и осуществления решения;
- образ действий (реализм) индивида обусловлен способностью разрабатывать и осуществлять действенные решения;
- способность к эффективному решению проблем непосредственно связана с микросоциальной биографией (историей) индивида, т. е. типом его отношений с другими людьми [2; 3].

Теперь рассмотрим *факторы*, лежащие в основе коммуникаций (взаимоотношений) индивида с другими.

В периоды детства и отрочества человек совместно с другими людьми (родителями, друзьями, учителями) участвует в различных видах деятельности (овладение знаниями, спорт, дискуссии, домашний труд и т. д.), а также усваивает определенные ценностные установки и представления (религия, культура поведения, искусство), что формирует отношение личности к предметам, внешней среде, времени, окружающим людям, закону, подчинению, руководству, физическому и умственному труду и т. д. Взрослые в четкой форме разъясняют ребенку (подростку), как нужно и не нужно поступать; в социологии эта роль взрослых называется участием.

На основе усвоенных знаний и представлений человек получает результаты, характеризующиеся качеством, затратами и временем, наличием и типом участия взрослых. Процесс получения результатов называется экспертизой. Ее данные учитываются семейной, дружеской, школьной средой, каждая из которых является микрообществом. Установлена тесная взаимосвязь между полученными индивидом результатами и их оценкой другими. Индивид чаще всего использует и развивает те результаты, которые признаны его окружением. Чем раньше результаты получают оценку других и чем выше эта оценка, тем быстрее они включаются в биографию индивида, тем выше будет уровень экспертизы. Таким образом, характер признанных результатов указывает на области, в которых индивид может проявить свои способности, а раннее признание их позволяет прогнозировать уровень компетентности.

Участие окружения в реальных действиях и представлениях индивида, экспертиза и признание результатов составляют основы коммуникаций, исходя из которых индивид формирует свой образ действий (реализм). Существует несколько **видов образа действий**:

1) *монореализм* — интеграция ценностей, культуры и поведения, характерных для среды, к которой принадлежит индивид. Например, сын директора завода в играх с детьми рабочих воспроизводит стиль отношений отца со своим персоналом;

2) *мультиреализм* — интеграция ценностей, культуры, поведения других социально-культурных слоев. Примеры: сын директора завода, поддерживающий дружбу с детьми рабочих завода, принадлежащего отцу, разделяет их привычки и ценностные установки; иммигрант или турист приспосабливается к обычаям основного местного населения;

3) *раннее проявление профессиональной зрелости*, характеризующееся нахождением в кратчайшие сроки места работы по специальности и получением положительных результатов;

4) *мобильная коммуникативность* (коммуникабельность) — способность в личных или профессиональных целях легко сходитья или расходиться с людьми. Примеры: опытный коммерсант, устраиваясь на более высокооплачиваемую работу, покидает своего патрона, оставаясь с ним в дружеских отношениях; художник, уезжающий в другую страну, где он может свободно заниматься своим искусством, быстро налаживает контакты в новой для него среде [2; 3].

Помимо коммуникативности и возможного образа действий при оценке индивида учитывается степень его *конформизма*, т. е. способность адаптироваться к внешней среде. Конформизм является результатом социально-семейных корней, обучения в школе, жизненного пути, отношений с руководством (предпочтения авторитарного стиля или подчинения), способности усвоения культуры и ценностей.

Оценка потенциальных возможностей индивида состоит в определении максимальных результатов, достигаемых им в наиболее благоприятных условиях и в соответствующих областях. На ее основе можно прогнозировать его способности к развитию. Необходимые данные автобиографического характера, а также сведения о коммуникативности, социально-семейных корнях, образе действий руководителя кадровой службы получает в ходе беседы с кандидатом. Независимо от целей оценки (прием на работу, увольнение, продвижение по службе, подбор слушателей курсов повышения квалификации) беседа строится на основе постановки точных вопросов и анализа ответов. Так, при наборе кадров оцениваются способности кандидатов выполнять определенные функции; при трудоустройстве уволенных оцениваются индивидуальные планы дальнейшего развития карьеры в зависимости от результатов труда и способностей индивида.

Таким образом, социально-биографический анализ позволяет не только всесторонне и быстрее изучить личность, но и прогнозировать результаты ее деятельности в различных сферах, определить условия для более плодотворной работы, способ реагирования на окружение, оценить способности к приобретению и использованию знаний. Социально-биографические данные необходимы руководителю предприятия для оптимизации политики управления (при разработке проекта предприятия, создании кружков качества, планировании карьеры, выборе систем оплаты труда и др.) [2; 3].



## Литература

1. *Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация* / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1995.
2. *Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация* / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1995.
3. *Матророва М. И.* Социально-биографический анализ как средство оценки работника // Труд и социальные вопросы. Зарубежный опыт. — 1990. — № 2.
4. *Николсон Н.* Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада // Проблемы теории и практики управления. — 1992. — № 1.
5. *Силин А. А.* Кадровые службы и методы оценки работников на предприятиях и в учреждениях капиталистических стран // Труд за рубежом. — 1990. — № 2(6).

## **6 Профессиональная ориентация: организационные аспекты**

---

Структурные сдвиги в экономике развитых стран требуют от рабочей силы новых качеств — повышенной профессиональной и географической мобильности, которые должны развиваться на всех уровнях профессиональной и общеобразовательной подготовки, основываясь на адекватных мероприятиях в области профессиональной ориентации [1, с. 3–16].

Непрерывно увеличивающаяся безработица среди молодежи свидетельствует о том, что для значительной ее части подготовка к трудовой жизни не отвечает современным требованиям, а при переходе от обучения к трудовой деятельности возникает проблема трудовой адаптации, что особенно сказывается на низших социальных группах населения [1].

Эти обстоятельства дали основание экспертам Комиссии “Общего рынка”, исследовавшим проблему занятости молодежи, сделать вывод о том, что профессиональная подготовка выпускников школ, их

профессиональная ориентация в настоящее время должны быть подняты на более высокий уровень.

Среди западных специалистов все большее признание находит **системный подход**, с помощью которого профориентация и трудоустройство молодежи рассматриваются как составные части единого комплекса, включающего профинформацию, профсовет и консультирование, профессиональный отбор и профподбор, первоначальное трудоустройство и последующие меры по адаптации к трудовой деятельности, что в целом обозначается термином *“переходные услуги”*.

По мнению части теоретиков, занимающихся проблемами молодежи, комплексная система *“переходных услуг”* в идеале должна представлять собой широкий спектр строго координированных последовательных действий в отношении молодежи при переходе от учебы в школе к профессиональной деятельности. Система образования в целом должна тесно сотрудничать с органами по труду и участвовать во всех этапах деятельности *“переходных служб”*.

Анализ зарубежных источников свидетельствует о том, что **система профориентации** в развитых странах не имеет четко выраженного единого подхода.

Аргументы в пользу развития профориентации в *системе общего образования* основываются, в частности, на том, что профориентационная работа имеет общеобразовательную природу, поэтому в школе легче наладить сотрудничество учителей с другими специалистами — школьными психологами и медиками, работниками социального обеспечения и т. д.

Наряду с этим распространена точка зрения, что главная ответственность за проведение профориентационной работы не обязательно должна возлагаться на систему школьного образования; необходимо делать акцент на специальные агентства типа *центра профориентации и трудоустройства молодежи*, поскольку школы не заботятся о том, что происходит с учениками после завершения школьного образования.

Несмотря на отмеченные выше различия концептуальных точек зрения на организационное построение профориентационной работы, общим для всех развитых стран является то, что различные институты системы образования вместе с сетью государственных и частных служб занятости (агентств и бюро по трудоустройству) составляют *главные элементы* организационной структуры профориентации и трудоустройства молодежи [1].

## 6.1. Профорентация в США и Канаде

В **США** *организационная структура* системы профориентации характеризуется высокой степенью децентрализации. Государственные органы — Министерство труда, Министерство здравоохранения, Министерство образования и социальных служб — осуществляют в основном мероприятия законодательного и рекомендательного характера, регулируя финансовые вопросы в сфере профессиональной подготовки на федеральном уровне. Главную же роль в координации и руководстве профориентационной работой и трудоустройством молодежи играют *службы занятости*, имеющие отделы образования на уровне отдельных штатов. Большое значение в организации и проведении этой работы имеют разного рода советы, ассоциации представителей деловых кругов, членов коммунальных общин и т. п. [1].

Основную практическую работу по профориентации среди учащихся проводят *штатные профессиональные консультанты*, работающие на условиях полной или неполной занятости. Соотношение числа профконсультантов и учеников в школах примерно 1:430, по отдельным районам оно колеблется от 1:1000 до 1:200 (в частных школах пригородов больших городов). В большинстве школ профконсультанты имеют образование в области психологии и социологии или диплом учителя.

Профориентационная работа начинается с последних классов начальной школы посредством проведения бесед для ознакомления школьников с “внешним миром”. Учащиеся выпускных классов средней школы заполняют вопросники для определения предпочтительности в выборе будущей профессии. Проводятся групповые или индивидуальные консультации, тестирования с целью определения склонностей и способностей.

В результате профориентационной работы составляются *персональные досье*, на основе которых выпускникам школ даются профрекомендации. Досье по профориентации обычно включает сведения о семье, успеваемости, результатах медицинского освидетельствования, особенностях характера, оценках способностей и интересов по результатам тестирования. Учителя-предметники и классные руководители активно участвуют в профориентационной работе (в основном на начальных этапах проведения мероприятий по профориентации), помогают профконсультантам составлять досье на выпускников.

В США составными элементами организационной структуры системы профориентации являются *государственные* и *частные агентства занятости*, которые оказывают услуги по профконсультированию, тестированию и другим формам профориентационной работы лицам, обращающимся за помощью в трудоустройстве, а также представляют предпринимателям кандидатов на имеющиеся вакансии, проводя профотбор [1].

Для проведения профориентационной работы и трудоустройства молодежи многие агентства занятости имеют *отделы по работе с молодежью* или предусматривают в штатном расписании должность специалиста-профконсультанта.

Агентства по трудоустройству работают с помощью *электронных банков*, содержащих данные о вакантных рабочих местах в каждом штате, описание основных массовых профессий, а также ежедневный перечень вакантных рабочих мест. Эта информация печатается в бюллетенях агентства и поступает в распоряжение профконсультантов и лиц, нуждающихся в услугах агентства.

В качестве конкретного примера можно привести Информационную систему по профессиональной карьере шт. Орегон. Услугами одной из ее подсистем — “Доступ к профессиональной информации” — за относительно небольшую плату (2–3 дол.) может пользоваться любой школьник или студент штата, ищущий работу, для получения данных по интересующим его вопросам.

Заметное развитие в США получили *центры профориентации при школах и колледжах*. Для типового центра подобного рода характерно комплексное оснащение профдиагностической аппаратурой и оборудованием, предоставление широкого спектра профориентационных услуг, начиная от профориентации и заканчивая профотбором. С целью повышения эффективности центров, особенно в области профессиональной информации, широко применяется электронно-вычислительная техника, с помощью которой централизуются отбор, распространение и использование профинформации и, что важно, контролируются ее достоверность и надежность по временным и другим параметрам. Осуществляется это путем оснащения центров терминальными устройствами, объединенными каналами связи с электронными банками данных. В крупных центрах используются автономные комплексы электронной обработки данных на основе мини-ЭВМ.

Обычно профконсультанты в колледжах совмещают профориентационную работу с функциями по трудоустройству, выполняемыми

главным образом путем поддержания контактов с предпринимателями и местными общественными организациями.

В университетах США традиционно существуют собственные *службы профессиональной карьеры*, профсоветники и консультанты которых разрабатывают планы трудоустройства и проводят профориентационную работу; составляют картотеку студентов, где отмечаются индивидуальные профориентационные характеристики, и картотеку предпринимателей — потенциальных работодателей; определяют каналы контактов с ними по вопросам, связанным с наймом; подбирают из числа студентов кандидатуры, отвечающие требованиям конкретных рабочих мест [1].

В современном, все более разнообразном мире профессий, когда требования к работникам быстро изменяются, и многим из них неоднократно приходится решать проблему перехода в новую сферу деятельности, профориентация становится необходимым связующим звеном между человеком, системой профессионального образования и хозяйством. Когда человек попадает на “свое” рабочее место, выигрывает и он сам, наиболее полно реализуя свой личностный потенциал, и общество, получая от работника максимальную отдачу. Если же выбор сделан неверно, то для работника это означает напрасные затраты средств и времени на приобретение “неподходящей” специальности, сложности при трудоустройстве, а затем в процессе работы; общество же из-за множества таких ошибок несет потери от нерационального расходования средств на профессиональное обучение, от нехватки кадров одних специальностей и избытка других. Поэтому и становится насущно необходимой постоянно действующая широкомасштабная система помощи населению в выборе профессии, получении специальности и трудоустройстве.

Интересным опытом в создании такой системы обладает **Канада**. В последние годы здесь внедрены *новые формы* профессиональной ориентации (рассчитанные не только на учащуюся молодежь, как было ранее, но и на взрослую аудиторию), налаживается ее тесная взаимосвязь с другими направлениями государственного регулирования подготовки и использования рабочей силы.

Стало очевидным, что в современных условиях средние учебные заведения не в состоянии только своими силами организовать профессиональную ориентацию на должном уровне — дать молодежи адекватное представление о всем разнообразии видов трудовой деятельности, о новых профессиях, о том, какие из них пользуются наи-

большим спросом и как можно получить необходимую специальную подготовку.

Интенсивные структурные сдвиги в экономике, широкое внедрение микропроцессоров и робототехники, реализация управленческих нововведений — все это потребовало новых подходов к процессу подготовки кадров. В условиях, когда значительно сокращаются “сроки жизни” профессий, быстро устаревают полученные ранее знания и навыки, возникает необходимость в более массовой и приспособленной к нуждам самых различных категорий населения системе, которая могла бы помочь в выборе профессии, при перемене сферы деятельности, переобучении.

В связи с этим в Канаде создана новая, *многоступенчатая система профессиональной ориентации*, построенная на иных, чем прежде, принципах. Работа с учащимися начинается в раннем подростковом возрасте, но не замыкается в стенах школы и становится более разнообразной по форме. Центр тяжести перенесен в специально созданные для этой цели учреждения. Большое развитие получила консультативная помощь взрослым работникам — ей отведена одна из ключевых ролей в процессе их адаптации к изменяющимся условиям развития экономики [1].

Стержень реформ первичной профессиональной ориентации в школах — усиление ее взаимосвязи с реально существующими потребностями в рабочей силе. В крупных городах основное внимание уделено распространению компьютерной грамотности: в школах с младших классов введено обучение работе с персональными компьютерами, в старших — основам программирования.

В школах небольших городов и сельской местности структура профессиональных программ изменяется с учетом рекомендаций *региональных комитетов по трудовым ресурсам*, состоящих из представителей местных властей, учебных заведений, предпринимателей, руководителей наиболее крупных местных компаний. Одна из основных задач комитетов — изучение текущего и перспективного спроса на рабочую силу на местах и управление в соответствии с этим процессом подготовки кадров.

Важной для выбора будущей профессии и подготовки к самостоятельной трудовой жизни считается *работа подростков по найму* в течение летних каникул. Временная работа школьников с 13–14 лет (согласно исследованиям социологов, именно этот возраст наиболее благоприятен для формирования общих трудовых навыков) незави-

симо от достатка семьи была довольно широко распространенной практикой и прежде. В последнее время к организации найма школьников активно подключились государственные органы по труду. Сведения о возможностях устройства на работу можно получить в информационных отделах *центров содействия найму* (ЦСН). В Канаде насчитывается свыше 400 постоянно действующих центров общенациональной государственной службы содействия найму, основная задача которых — сбор и распространение информации о вакансиях и свободной рабочей силе, консультирование работников по вопросам найма и профессионального обучения, а также консультирование предпринимателей по различным вопросам, связанным с использованием рабочей силы.

Но главную роль в трудоустройстве учащихся во время летних каникул играют временные (с апреля по сентябрь) *специально создаваемые для этой цели центры*, сотрудники которых — старшекурсники и недавние выпускники колледжей и университетов — проходят краткий курс подготовки с помощью консультантов из ЦСН. Они заключают контракты с различными государственными и частными организациями, договариваясь о сроках, объеме и оплате работ (иногда оплата частично или полностью осуществляется за счет государственных средств, выделяемых на специальные программы трудоустройства молодежи в летний период). Как правило, речь идет о благоустройстве улиц, парков, спортивных и детских площадок, посадках леса и т. п. Старшеклассники привлекаются также для присмотра за маленькими детьми, помощи персоналу в домах престарелых и больницах. При организации найма студентов по возможности учитываются уровень и профиль уже полученной ими профессиональной подготовки [1].

При всем разнообразии форм профориентации важнейшей для молодежи формой познания “мира профессий” становятся самостоятельные занятия в *специализированных центрах профессиональной ориентации* (их название можно приблизительно перевести как “центры выбора”). Это новый, особый тип учреждений, располагающих автоматизированными информационными системами, видеотехникой, электронными экзаменаторами. Работают они, главным образом, по методу самообслуживания. Придя в “центр выбора”, молодые люди (возраст в целом не ограничен) могут получить информацию в виде текста на экране дисплея и краткого фильма приблизительно о 4 тыс. профессий. По каждой из них даются следующие сведения: а) содер-

жание трудовых функций работника данной профессии; б) необходимые личные качества и требуемый уровень общего образования; в) пути профессионального роста и освоения смежных специальностей; г) спрос на работников данной профессии на местном и общенациональном рынках труда. Информации по последнему вопросу придается большое значение. Предоставляемая в виде текущих оценок и двухгодичных прогнозов, такая информация содействует тому, чтобы профессиональные интересы определялись с учетом насущных потребностей хозяйства.

Пройдя с помощью того же компьютера *тесты на профессиональную пригодность*, посетитель “центра выбора” может оценить степень соответствия своих личных качеств, способностей и склонностей тому, чего требует работа по той или иной специальности. Если же после этой информации возникает необходимость в советах консультанта, то обращаются уже в специальные отделы службы содействия найму.

В настоящее время в Канаде действует около 70 “центров выбора” (т. е. в среднем один приблизительно на 200 тыс. человек экономически активного населения или на 60 тыс. человек в возрасте от 15 до 24 лет). Часть из “центров выбора” постоянно расположена там же, где и ЦСН, другие временно перемещаются на территорию многолюдных в летние месяцы выставок и ярмарок [1].

Создание автоматизированных “центров выбора” потребовало немалых затрат, что связано не только с установкой видео- и компьютерной техники, но и с основательной научно-организационной подготовкой. В течение нескольких лет по заказу Федерального министерства занятости и иммиграции разрабатывался новый *“словарь профессий”* — новый не только по многим названиям, но, главное, по принципу классификации, которая прежде строилась по отраслевой и профессионально-квалификационной принадлежности, а сейчас в основу положено содержание трудовых функций и требования, предъявляемые к знаниям и навыкам работников. Указаны также родственные, смежные специальности и возможные варианты трудоустройства, что особенно важно в условиях все более широкого распространения “сквозных” профессий, т. е. применяемых в различных отраслях и производствах.

Параллельно был составлен так называемый перечень индивидуальных профессиональных интересов и склонностей, психологи внесли изменения и уточнения в набор тестов для оценки профессиональной пригодности.



Как показала практика, большие затраты на автоматизированные “центры выбора” оправдали себя. Самый широкий спектр представляемых профессий, оптимальная по объему и содержанию, доходчиво изложенная информация, по-своему интересные формы ее подачи, высокая пропускная способность “центров выбора”, работающих по методу самообслуживания, — все это подняло профессиональную ориентацию на качественно новый уровень. Результаты нововведений несравнимы с теми, что достигались прежде путем прикрепления к школам инструкторов, лучшие из которых могли привлечь внимание школьников лишь к небольшому числу профессий, а худшие — превратить занятия по профориентации в пустую формальность.

Значительно расширились масштабы мероприятий по профессиональной ориентации различных групп взрослого населения. Это стало необходимым как по экономическим причинам, так и ввиду изменений в демографической ситуации. Динамичные сдвиги в отраслевой и технологической структуре экономики, происходящие при замедленных темпах ее роста, привели к углублению диспропорций между спросом на рабочую силу и ее предложением. С одной стороны, значительно увеличилась безработица, с другой — возросло число незаполненных вакансий.

По содержанию *профессиональная ориентация взрослых* заметно отличается от мероприятий, рассчитанных главным образом на учащуюся молодежь: в ней гораздо выше удельный вес психологической подготовки. Как показала практика, большинству тех, кому приходится резко менять сферу деятельности или возвращаться к работе после долгого перерыва, необходима помощь в наиболее точном определении своих способностей, интересов, проблем. Результаты переобучения взрослых работников находятся в сильнейшей зависимости от настроения на освобождение от инерции привычного и на восприятие новых знаний и навыков. С решением этих задач связано развитие *службы консультирования* по вопросам выбора профессии, переобучения и трудоустройства [1].

Важным условием расширения консультативных функций службы содействия найму стало внедрение *автоматизированных систем* для сбора, анализа и распространения информации о свободной рабочей силе и вакансиях. Это дало возможность, с одной стороны, достичь максимальной экономии “живого труда” во всех тех случаях, когда клиенты ЦСН могут получить и усвоить необходимую им

информацию самостоятельно. С другой стороны, высвободилось дополнительное число сотрудников для проведения консультаций\*.

Основное “орудие труда” консультантов — тесты-опросы, разработкой которых занимается специальная научно-исследовательская группа при Федеральном министерстве занятости и иммиграции. Тесты, составленные с учетом возрастных, образовательных и прочих характеристик различных категорий клиентов, позволяют более быстро и точно диагностировать их проблемы, наметить возможные варианты решения.

Для многих клиентов консультирование заканчивается кратким *инструктажем* относительно того, где и как им стоит искать работу. Остальные, нуждаясь в более интенсивной помощи, получают направление на участие в государственных программах, предназначенных для групп населения, которые испытывают особые сложности при устройстве на работу. Это молодые люди, не прошедшие полный курс обучения в школе, женщины, возвращающиеся к работе после длительного перерыва, представители национальных и этнических меньшинств (зачастую недавние иммигранты), инвалиды, бывшие заключенные. Несколько лет назад во всех провинциях были созданы комиссии по трудоустройству этих групп. В зависимости от конкретной группы предусмотрен тот или иной курс профессионального обучения и инструктажа по *“технике трудоустройства”*, поскольку дело касается тех, кому особенно нелегко вести конкурентную борьбу за рабочие места. Частным компаниям, организующим производственную практику, государство выплачивает специальные субсидии. Наиболее способных практикантов затем нередко нанимают на весьма выгодных для работодателя условиях: получив постоянное место, такие люди стремятся его сохранить, трудятся с большой отдачей, не претендуя на высокую заработную плату [1].

## 6.2. Профориентация в Западной Европе

**В Великобритании** основными государственными органами, осуществляющими общее руководство профориентационной работой,

---

\* Большинство сотрудников ЦСН имеет профессию работника социальной сферы средней квалификации по окончании двухгодичного колледжа, высокой — после обучения в вузах по четырех-пятилетней программе.

являются Министерство образования и науки, а также Министерство по вопросам занятости, имеющие разветвленную сеть местных агентств, центров и бюро.

Для лучшей координации профориентационной работы при Министерстве по вопросам занятости действует *Комиссия по трудовым ресурсам*, в функции которой входят подготовка и проведение мероприятий, ориентирующих в выборе профессии, получении соответствующей специальности, трудоустройстве и сохранении работы в соответствии со способностями и возрастом.

Для выполнения этих задач в подчинении данной Комиссии находятся *служба профессиональной карьеры молодежи и Национальный консультационный совет по профессиональной карьере*, состоящий из работников сферы образования, предпринимателей, представителей профсоюзов, научных работников. В функции Совета входят анализ деятельности служб профориентации и найма молодежи по всей стране, публикация материалов с рекомендациями по совершенствованию этой деятельности (с периодичностью раз в три года).

Практическую работу по профориентации учащихся в Великобритании проводят сотрудники службы профессиональной карьеры — профконсультанты и учителя.

*Персональные досье* по профориентации и профконсультации, составляемые профсоветниками в выпускных классах школы, служат основанием для профессиональных рекомендаций. Советники определяют также перечень профессий, наиболее подходящих каждому выпускнику в соответствии с его личностными особенностями [1].

Структура персональных досье по профориентации школьников в Великобритании в целом аналогична профессиональным досье школьников в США, где профрекомендации также не носят обязательного характера при трудоустройстве. Однако эти досье играют важную роль для учащихся при решении вопросов о продолжении образования после окончания обязательной средней школы или при направлении их в школу с уклоном профтехподготовки.

В **ФРГ** для организационной структуры системы профориентации характерна высокая степень *централизации*. Высшим органом управления профориентацией и трудоустройством населения является *Федеральный институт занятости* (штат — 30 тыс. человек, включая работников около 700 местных отделений и агентств занятости), находящийся в подчинении Министерства труда и социальных вопросов.

Своей деятельностью Институт охватывает профориентацию учащихся в школах и частично — в университетах. Профконсультанты Института совмещают функции по профориентации и трудоустройству.

В ФРГ законодательно запрещены частные агентства занятости. Согласно действующему законодательству школам также запрещено заниматься трудоустройством выпускников. Трудоустройство населения — монопольная функция Федерального института занятости и его местных отделений и агентств.

Объединение функций *профориентации* и *трудоустройства* в ведении единого государственного органа приближает профориентационную работу в ФРГ к комплексной системе “переходных услуг”.

Для координации деятельности Института занятости и школ в вопросах профориентации и трудоустройства учащихся постоянно действует *Федеральная комиссия по связям*, состоящая из представителей Министерства образования и Института занятости. Подобные комиссии действуют на уровне федеральных земель.

В школах ФРГ профориентационная работа ведется путем проведения опросов, тестов, консультаций, а также совместных мероприятий администраций школ и организаций родителей.

В ФРГ, в отличие от других стран, единственной функцией профконсультанта в профориентационной работе является профконсультирование и профрекомендации. Административная и техническая работа, а также профинформация находятся в ведении “технических” отделов школ [1].

Еще одна особенность организации профориентационной работы в немецких школах состоит в том, что каждый ученик сам заполняет так называемую *Рабочую тетрадь*, где дается общая информация о семье, личных интересах и склонностях, профессиональных намерениях, предварительном выборе профессии. Рабочая тетрадь вместе с дополнительными данными школьной администрации об успеваемости, результатами школьных освидетельствований и итогами тестирования служит основой для профконсультаций. В случае необходимости профконсультант может прибегнуть к помощи медицинской и психологической служб, располагающих необходимыми специалистами, что предусмотрено штатным расписанием Федерального института занятости и его отделений.

Во **Франции** действует *параллельная структура* трех национальных агентств, занимающихся вопросами профориентационной ра-

боты: Национального бюро по образовательной и профессиональной информации (НБОПИ), Центра профессиональной информации и ориентации (ЦПИО), Национального агентства занятости (НАЗ).

НБОПИ действует под руководством Министерства национального образования Франции. Оно, в частности, разрабатывает методические рекомендации, пособия по образовательной и профессиональной информации, профориентированию и профтехподготовке; осуществляет общую методическую работу и координацию в данной области по всей стране; готовит аналитические обзоры; организует исследования по совершенствованию информации о профессиях и способствует их проведению. На основе статистических данных НБОПИ составляет прогнозы о будущих потребностях в кадрах профориентаторов. В составе НБОПИ находятся региональные бюро и местные отделения, в функции которых входят сбор и распространение профинформации на местном уровне.

Профориентационной работой в школах занимаются ЦПИО, находящиеся в подчинении Министерства национального образования Франции. Сотрудники ЦПИО (профсоветники) координируют профориентационную работу в школах, разрабатывают школьные программы по профориентации учащихся, руководят работой школьных учителей и организаций родителей, участвуют в профориентационных мероприятиях. В ЦПИО проводится основная работа по профконсультированию, профдиагностике на основе использования психологических тестов и специальной аппаратуры для определения психологических характеристик учащихся. Итогом профориентационной работы в школе является свидетельство по профориентации для выпускников [1].

НАЗ с разветвленной сетью государственных агентств (бюро найма) оказывает посреднические услуги по трудоустройству всем возрастным группам населения, но лишь в немногих государственных агентствах имеются специализированные отделы и специалисты по работе с молодежью. Деятельность частных агентств занятости во Франции имеет небольшие масштабы. Роль службы занятости в вопросах профориентации молодежи менее значима по сравнению с США и ФРГ.

Координирует работу НБОПИ, ЦПИО и НАЗ *комитет* из представителей министерств образования и труда.

Система профориентации во Франции характеризуется жестким законодательным регулированием. Закон об образовании требует

ориентационной оценки способностей учащихся, начиная с первых классов начальной школы, и последовательной работы по профотбору на протяжении периода обязательного обучения.

Во французских школах основной акцент в профориентационной работе делается на учащихся в возрасте 15–16 лет путем групповых и реже индивидуальных профконсультаций.

По мнению французских специалистов, более всего учащиеся нуждаются в получении объективной и всеобъемлющей *информации*, поскольку большинство из них может сделать выбор профессии самостоятельно, основываясь на имеющейся информации и не пользуясь услугами профсоветников. Поэтому в школах преобладают групповые формы профориентационной работы, что в определенной мере объясняет недостаточное количество профсоветников [1].

### 6.3. Профориентация в Японии

В **Японии** организация профориентационной работы в школах и высших учебных заведениях в значительной степени обусловлена особенностями системы образования.

Система привилегированных учебных заведений — от школы до университета — во многом предопределяет выбор и дальнейшую профессиональную карьеру японской молодежи. Поступление в подобные учебные заведения практически предопределяется социально-экономическим положением семьи. Кроме того, в школах, и особенно в университетах, Японии традиционно существует так называемая *неформальная система профориентации*, когда преподаватель несет ответственность за будущее “своих” учеников. Эти особенности определяют сравнительно слабое воздействие формальных институтов на профориентационную работу среди учащейся молодежи.

*Система пожизненного найма*, действующая только на самых крупных предприятиях, в свою очередь, не способствует развитию государственной системы профориентации в Японии, что существенно сужает возможности основной массы работников в выборе профессии и сферы профессиональной деятельности, ограничивая профориентационную работу рамками предприятий.

Основой государственной системы профориентации в Японии является *Государственная служба обеспечения занятости* (ГСОЗ).

В японских школах, функционирующих на государственной основе, профессиональная ориентация начинается в обязательной неполной средней школе за два года до выпускного 9-го класса. В школьных планах предусмотрены курсы по ознакомлению с миром профессий. Основную роль в этом играет ГСОЗ, сотрудники которой проводят групповые беседы, реже индивидуальную работу по профориентированию, а также тестирование по профотбору для дальнейшей учебы или трудоустройства.

*Другой формой* организации профориентационной работы в школах является совместное руководство ею со стороны директора школы и сотрудников ГСОЗ. Практическую работу по профориентации проводят школьные учителя — *профсоветники*. В школах имеются кабинеты, располагающие специальной литературой, фильмами и другими средствами информации.

*Третья форма* профориентационной работы в Японии предусматривает ответственность ГСОЗ за профориентацию учащихся при условии, что администрацию школы ставят в известность о проведенной работе. Эта форма работы принята в ряде японских школ и в большинстве технических институтов и университетов.

*Главной задачей* ГСОЗ в Японии является информационное обеспечение всех подразделений системы образования (средствами которого являются фильмы, слайды, справочники профессий), составление к началу учебного года прогноза о спросе на рабочую силу, совместные с системой образования разработки программ по подготовке учителей-профконсультантов по вопросам спроса и предложения на рынке труда [1].

## Литература

1. *Библиотека* управляющего персоналом: мировой опыт. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1995.
2. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом: Метод. рекомендации по использованию зарубежного опыта. — К.: ВЗУУП, 1990.
3. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К.: ВЗУУП, 1991.

## 7 Непрерывное образование: концепция и ее реализация

---

Значительное ускорение научно-технического прогресса предопределяет стремительно возрастающие требования к *качественному потенциалу* рабочей силы, особенно к той ее части, которая воплощает генерирование и разработку новых технологических идей [1, с. 17–34]. Но это одна сторона проблемы. Производство — не самоцель, это еще и средство развития личности. Требования возрастают и в обратном направлении: от работника к производству, к качеству трудовой жизни вообще. Качество рабочей силы и трудовой жизни предполагает определенный уровень образования.

Динамичный процесс общественного развития во всех странах тесно связан с быстрым изменением количественных параметров *национальных систем образования* (в частности, массовым распространением обязательного среднего, а также высшего образования), возникновением новых концептуальных подходов к организации, содержанию и методам обучения, его возросшей технической оснащенностью. Одной из общемировых тенденций стало постепенное созревание концепции непрерывного образования и попытки практического осуществления этой идеи [1].

### 7.1. Возникновение и содержание концепции непрерывного образования

Своим появлением и развитием указанная концепция обязана в первую очередь международному сотрудничеству в рамках ЮНЕСКО, благодаря которому исследователи разных стран смогли наладить обмен идеями и национальным опытом [1].

Вместе с тем **концепцию непрерывного образования** отличает известная неопределенность в понятийно-терминологическом отношении. В различных странах используются такие термины, как перманентное (permanent), продолженное (continuing), возобновляемое (recurrent), пожизненное (longlife) образование. Эта неопределенность отражает тот факт, что пока еще не сложились единая общепризнанная *теория непрерывного образования* и система мер по ее осуществлению.



Следует также учитывать, что хотя в соответствующих документах национальных органов образования и международных организаций нередко упоминаются общеобразовательные цели и повышение культурного уровня, на практике часто реализуются сугубо прикладные цели — повышение уровня профессиональной подготовки специалистов и рабочих.

Одна из *основных целей* непрерывного образования — расширение и диверсификация образовательных услуг, дополняющих базовое школьное или вузовское обучение. Этим признается недостаточность или неспособность базовой системы научить человека всему, что ему придется делать в течение трудовой жизни. В определенной мере непрерывное образование приравнивается к *образованию взрослых*, так как речь идет о различных формах переподготовки, повышения квалификации и культурного уровня лиц, превысивших обычный возраст базового обучения.

По сути, на таком понимании основана общенациональная система непрерывного образования во Франции. Помимо обычных форм переподготовки и повышения квалификации в нее включены учебные программы телевидения, курсы “социального продвижения” (ознакомление с методами поиска работы и социальными отношениями на предприятии), продолжение общего образования, обучение профсоюзных активистов. Наиболее широко распространена вечерняя форма обучения. Например, во Франции непрерывным образованием охвачено около 20% рабочей силы. Однако следует учитывать, что далеко не все формы обучения позволяют получить квалификацию, требуемую производством.

В зарубежных странах предпринимаются попытки внедрения в национальную систему образования *нетрадиционных учебных заведений* и видов обучения, дополняющих базовое (школьное и вузовское) образование, отличаясь от него в организации и методах обучения. Это, в частности, неформальные курсы, школы, различного рода программы по обучению, переподготовке и повышению квалификации при существующих учебных заведениях. Переход многих частных университетов традиционного типа на подобные виды учебной деятельности получил распространение в Японии, отчасти в США и других странах.

Одним из направлений стало создание нетрадиционных учебных заведений: “университетов без стен”, “школ гибкого обучения” и т. п. Самым известным примером является опыт функционирования

Открытого университета в Великобритании, организованного таким образом, что подготовка там эквивалентна университетскому образованию и ведется методами, рассчитанными на специфический контингент обучающихся без отрыва от производства (на заочной основе).

Естественно, что на прежней материально-технической и организационной основе не может быть достигнута адекватность подобных учебных заведений динамическому развитию производства. Так, американский Национальный технологический университет (НТУ), не имея традиционного стационара, базируется на учебно-научном потенциале 24 ведущих инженерных вузов США и специальной телевизионной сети. Деятельность НТУ финансируется и направляется примерно 25 крупнейшими промышленными корпорациями США. Участие промышленных корпораций — необходимое условие развития системы непрерывного образования. Дело не только в финансировании, но и в активном использовании внутренних образовательных структур (учебных центров, курсов и т. д.). Во-первых, эти структуры легче увязывать с динамичным развитием производства, а во-вторых, рынок рабочей силы в большей степени поддается регулированию на уровне предприятия, чем на макроуровне [1].

Корпорации США расходуют на обучение своих работников от 40 до 80 млрд дол. в год (по различным оценкам), что сопоставимо, например, со всеми ассигнованиями на высшее образование страны. Во многих фирмах обучение становится существенной частью профессиональной деятельности их сотрудников.

Большинство форм повышения квалификации связано с конкретными изменениями в технике, технологии, организации, ассортименте продукции. Растущий разрыв во времени между переподготовкой и намечаемыми изменениями не изменяет сути этой зависимости. Принципу непрерывности обучения в большей степени отвечают *постоянно действующие формы повышения квалификации*. Их отличие от обычных форм заключается в том, что периодичность повышения квалификации не увязывается с текущей или даже планируемой технико-организационной перестройкой данного предприятия. Западные экономисты вывели прямую зависимость периодичности постоянно действующих курсов от степени наукоемкости производства (в частности, от доли расходов на НИОКР в общей сумме продаж).

Обычные и постоянно действующие системы повышения квалификации не могут замыкаться на отдельных предприятиях, даже самых передовых с точки зрения динамики развития производства. Каждое

такое предприятие имеет множество связей с поставщиками и потребителями продукции. Разрыв в качестве рабочей силы приводит, во-первых, к разрыву в технологической цепочке с точки зрения качества продукции (отношений с поставщиком), а во-вторых — к ухудшению возможностей сбыта продукции (отношений с потребителем). Поэтому постоянно действующая система повышения квалификации частично охватывает и рабочую силу связанных с фирмой предприятий, расширяя сферу непрерывного образования.

Для повышения гибкости постоянно действующей системы повышения квалификации, приближения ее к пользователю наукоемкие фирмы способствуют созданию сети небольших *учебных пунктов*, обладающих значительной юридической и финансовой самостоятельностью. В приобретении знаний общего порядка, не связанных с сиюминутными требованиями производства, большое значение имеет использование потенциала ведущих учебных заведений [1].

Определенную роль в развитии непрерывного образования играют *профессиональные общества и ассоциации*, которые также осуществляют различные учебные программы, проводят конференции и семинары. Они способствуют поддержанию высоких стандартов профессиональной компетентности специалистов. Так, инженеры США, выдержав экзамены аттестующих их профессиональных обществ, пользуются наилучшей репутацией в профессиональных кругах. Это стимулирует специалистов к постоянному обновлению и накоплению знаний. Кроме того, отраслевые профессиональные общества играют роль координатора различных форм повышения квалификации путем создания консультационной справочной системы по программам непрерывного образования.

Повышение квалификации может осуществляться без посещения специальных курсов, в результате чисто организационной перестройки производства. В таком случае источником знаний и навыков становятся само развитие производства и взаимоотношения работников.

Простейшая форма повышения квалификации — *ротация работников* по рабочим местам и подразделениям фирмы. Речь идет также о создании различного рода проблемных целевых групп, носящих временный характер. В их задачи входят повышение качества продукции, анализ других производственных проблем, подготовка сложных управленческих решений и т. п. Такими проблемными группами на уровне рабочих стали *кружки качества*, способствующие не только решению производственных задач, но и расширению познаватель-

ного потенциала работников и созданию основ для освоения смежных специальностей. Успешное функционирование таких кружков возможно только при условии предварительного повышения квалификации их лидеров. В японской электротехнической корпорации “Мицубиси” был создан специальный учебный центр для обучения будущих лидеров малых проблемных групп, в котором они от 6 месяцев до 2 лет производят и доводят до требуемых стандартов оборудование, разработанное уже действующими кружками, а также участвуют в крупных инженерных проектах.

Расширение познавательного потенциала специалистов на многих фирмах происходит в *неформальных группах*, регулярно собирающихся для обсуждения новинок технической литературы. В этом случае наиболее инициативные и способные инженеры включаются в постоянно действующие системы повышения квалификации. Кроме того, предприятие приобретает необходимую *литературу*, что лишней раз свидетельствует об управляемости процесса создания неформальных групп [1].

Результатом деятельности проблемных целевых групп является не только улучшение производственных показателей, но и рождение внутри них новых идей, при попытке разработки которых возникают *проектные группы*, в еще большей степени способствующие повышению квалификации. Научно-исследовательские и инженерные проекты часто реализуются с участием учебных заведений и научных организаций. При определенных масштабах проекта и в результате кооперации заинтересованных сторон от фирмы могут отделяться временные новаторские структуры, цель которых — разработка и внедрение заложенных в проекте идей. Уже сам по себе переход работника в такую новаторскую структуру с атмосферой творчества, сотрудничества ученых и специалистов разного профиля служит формой повышения квалификации. Временные новаторские структуры — хороший “инкубатор” для будущих лидеров различного рода проблемных групп.

Все перечисленные выше формы развития непрерывного образования носят дополнительный характер по отношению к базовому (школьному или вузовскому) образованию, не затрагивая его принципов, содержания и методов. Вместе с тем, по мнению зарубежных исследователей, временные или постоянно действующие формы повышения квалификации — только *звенья общей системы непрерывного образования*. Для их успешного функционирования необ-

ходима перестройка самого базового обучения на принципах непрерывности и координации его с последующим образованием. Базовая подготовка должна создать определенный потенциал знаний, развить способности, а также, что не менее важно, потребности в непрерывном обновлении образования. Во-первых, речь идет о солидной общеобразовательной подготовке и широком профиле специальной подготовки. В противном случае образовательный процесс будет носить тупиковый характер. Во-вторых, необходим отказ от максимально возможного объема информации в пользу проблемного построения программ обучения (развития принципа “научить учиться”).

Координация отдельных стадий образовательного процесса предполагает наличие единого связующего элемента, делающего этот процесс преемственным, действительно непрерывным. Таким элементом становится само *производство*, так как необходимый базовый потенциал знаний и навыков не может быть создан в отрыве от динамичного производства, интегрирующего сферу НИОКР и являющегося источником новых знаний. Иначе дальнейший образовательный процесс станет не повышением квалификации, а дорогостоящим переобучением. Причем это относится не только к техническим, но и к гуманитарным специальностям.

Приближение образовательного процесса к производству имеет место уже на стадии общеобразовательной подготовки в средней школе. При этом необходимо соответствие приобретаемых профессиональных навыков будущей работе, но до определенной грани, поскольку ранняя специализация резко сужает возможности дальнейшего развития будущего работника.

*Интеграция сфер образования и производства* происходит путем регулярного чередования периодов теоретического обучения и полноценной трудовой деятельности. Речь идет о “дуальной”, или “альтернативной”, форме подготовки рабочих и комбинированном производственно-вузовском обучении специалистов. Такая форма становится звеном системы непрерывного образования только в том случае, если последовательное повышение уровня знаний закрепляется соответствующим усложнением трудовых функций и сменой рабочих мест (ротацией) в рамках будущей специальности (от менее сложных работ к более сложным), а также горизонтальной ротацией учащихся (по участкам, подразделениям предприятия или даже между предприятиями при кооперации мелких и средних фирм, связанных единым технологическим циклом). Все это создает большой “задел”

для дальнейшего образовательного процесса и адаптации к требованиям научно-технического прогресса.

Таким образом, становление системы непрерывного образования основывается на *двух взаимосвязанных тенденциях*: вторжении производства в сферу базовой подготовки и, наоборот, проникновении обучения в производственный процесс. Происходит стирание грани между различными стадиями образовательного процесса.

Особенно трудно определить границу между базовой подготовкой и повышением квалификации. В частности, на крупных японских предприятиях учащиеся (работники), имеющие хорошую общеобразовательную (школьную или вузовскую) подготовку, с самого начала включаются в процесс чередования кратких периодов профессиональной подготовки и трудовой деятельности (с соответствующей сменой рабочих мест), постепенно переходя в систему повышения квалификации. Предприятие как бы берет “под свою крышу” значительную часть образовательного процесса, интегрированного при этом с производством, оставляя в компетенции системы образования только общеобразовательную подготовку. Но это возможно лишь при солидном научно-учебном потенциале предприятия [1].

Современное производство представляет собой сферу реализации научных достижений и характеризуется непрерывным процессом *нововведений*, поэтому становление системы непрерывного образования предполагает интеграцию не только систем образования и производства, но и сферы НИОКР. Реализация совместных научно-исследовательских (нововведенческих) проектов учебных заведений и предприятий включает в себя и подготовку кадров, так как участниками проекта наравне с учеными, работниками предприятия становятся и студенты. При этом наблюдается постепенный переход последних на предприятие по мере внедрения проекта. Поскольку дальнейшее повышение квалификации может происходить также в процессе разработки и реализации проектов, то грани между стадиями обучения заметно стираются.

В данном случае непрерывное образование осуществляется как составная часть многоцелевых научно-технических программ. При этом образовательные цели реализуются даже при отрицательном результате нововведений.

Непрерывный процесс нововведений стабилизирует связи между сферами науки, образования и производства — в первую очередь, на региональном уровне. В результате образуются *региональные науч-*

*но-производственные комплексы*, способные целенаправленно интегрировать потенциалы указанных сфер для ускорения научно-технического прогресса и его кадрового обеспечения. Многие подобные комплексы объединяют только инновационные предприятия и экспериментальные производства. В этих условиях активизируются все формы подготовки и повышения квалификации, тесно увязанные с самим наукоемким производством, что делает процесс непрерывного образования еще более интенсивным.

Есть и другие необходимые условия развития системы непрерывного образования: развитое *кадровое планирование* на уровне фирм (с учетом связей с научными и учебными заведениями), государственное финансирование, льготная налоговая политика и законодательная поддержка новых форм кооперации науки, образования и производства. Очевидно, что непрерывное образование не является очередной стадией развития системы образования, а выступает как необходимая составная часть процесса интеграции науки, образования и производства.

Дорогостоящие образовательные услуги объясняют необходимость кооперации усилий учебных заведений и промышленных фирм в создании *международных проектов* развития непрерывного образования. К ним можно отнести проект Европейского сообщества по разработке программ обучения в области современной технологии — СОМЕТТ, разработанный с участием крупнейших европейских промышленных корпораций.

С 1987 г. действует Европейская программа усовершенствованного продолженного обучения (в области микроэлектроники, программного обеспечения, телекоммуникаций, экспертных систем и т. д.), которая является составной программы западноевропейского научно-технического сотрудничества и объединяет потенциалы ведущих университетов, инженерных ассоциаций и многих крупнейших компаний Западной Европы [1].

## 7.2. Образование и бизнес

На Западе крупные фирмы располагают, как правило, собственной **системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров** [2]. Это сеть специальных учебных заведений, имеющих мощную материально-техническую базу, штаты квалифицированных

преподавателей. В высокотехнологичных отраслях промышленности ежегодно проходят переподготовку 75—85% всех категорий персонала. Компании располагают правом присуждать своим работникам ученые степени. В деловых кругах справедливо говорят в этой связи о превращении корпораций в “институты непрерывного образования”. Один из докладов фонда Карнеги назван “Классы корпораций: обучающийся бизнес”. По данным авторов доклада, американские корпорации расходуют на образование и профессиональную подготовку своего персонала не менее 60 млрд. долл. в год. Общие расходы США в этой области сравнимы лишь с затратами на оборонную промышленность [1; 2].

В современных условиях на передний план выдвигается чрезвычайно важная задача — обеспечить подготовку *работника нового типа* (рабочего, фермера, менеджера и т. д.). Его важнейшими качествами становятся профессиональная гибкость и мобильность, т. е. способность в случае необходимости быстро переквалифицироваться или даже сменить профессию. *Обязательные элементы квалификации* — солидное общее образование, широкая профессиональная подготовка и высокий культурно-технический уровень, умение быстро обновлять и пополнять знания. Современный работник практически в любой сфере деятельности должен обладать способностью к экономическому мышлению, к работе в творческих коллективах, иметь подготовку в области маркетинга, а также четко представлять себе хозяйственные, социальные и культурные аспекты введения новых технологий. Кроме того, ему необходимы дисциплинированность, инициативность, чувство ответственности, коммуникабельность, преданность и творческое отношение к делу — так называемые экстрафункциональные (выходящие за рамки профессиональных качеств) характеристики, которые на Западе объединяются новым понятием “*социальная квалификация*”.

Таким образом, *содержание квалификации* в корне изменяется: усиливается субъективная сторона, возрастает роль социально-психологических факторов. Видоизменяется и само понятие образованности; его в большей степени определяет не сумма конкретных знаний, а методологическая подготовка плюс компьютерная грамотность и определенный уровень информационной культуры. Одновременно формируется и совсем новое понятие — “третья грамотность”: культура общения, эстетическое воспитание, широкая интеллектуальная деятельность, что характеризует общую культуру человека [1; 2].



Системы образования США, Японии, ФРГ, Великобритании, Франции, Швеции обладают достаточно высокой степенью структурной дифференциации и гибкости, способностью быстро адаптироваться к происходящим изменениям.

Требования, предъявляемые к современному производству, могут быть удовлетворены только путем постоянного повышения уровня образования и квалификации инженерно-технических работников, форсированной подготовки специалистов-исследователей, разработчиков новой техники. Квалифицированный персонал — фактор, без которого нельзя обеспечить необходимый уровень производительности труда. “Люди — самая высокая технология” — таков нынешний девиз.

Особенно интересен опыт Японии. По мнению исследователей, один из секретов “японского чуда” таится в понимании новой роли образования в обществе, в том, что бизнес сделал главную ставку на человека. Японский предприниматель выступает, если можно так выразиться, за “тейлоризм наоборот”, за максимальное использование творческого потенциала каждого работника. Непрерывное обучение всех категорий персонала (рабочих, инженерно-технических и управленческих кадров), постоянная переподготовка и повышение квалификации — таковы базисная стратегия и цель кадровой политики. Результатом этого стала новая форма труда — труд хорошо обученного дисциплинированного работника, обладающего чувством нового, умением мыслить нестандартно, без оглядки “на авторитеты”, а также высокой мотивацией к творчеству и изобретательству.

На переподготовку персонала японские предприятия ежегодно расходуют суммы, равные 10–12% фонда заработной платы. Обучение рассматривается как важная часть трудовой деятельности работника. Параллельно с модернизацией производства идет подготовка специалистов по новой технике. Оба процесса спланированы таким образом, чтобы к моменту установки нового оборудования необходимую квалификацию имело заданное число специалистов, которые ознакомились с этим оборудованием еще во время монтажа и отладки.

Чтобы вовлечь в процесс реконструкции и обучения весь персонал, каждой из его категорий предварительно разъясняются цели и задачи технологических преобразований, а также ожидаемые от них выгоды. К преподаванию привлекаются ведущие специалисты компании и университетов. Им предоставляется полная свобода в решении профессиональных задач при условии достижения конечной цели —

подготовки персонала высокой квалификации. Прохождение курсов повышает престиж работника, способствует его профессиональному и служебному росту. В настоящее время общий квалификационный уровень японской рабочей силы считается самым высоким в мире.

Необходимость интенсификации подготовки высококвалифицированных кадров, в частности *инженеров*, для усиления экономического потенциала общепризнана. В ФРГ, Франции, Великобритании и ряде других стран начали создаваться специальные центры подготовки, переподготовки и повышения квалификации, формируемые несколькими однотипными предприятиями на кооперативной основе и позволяющие при значительной экономии средств приблизить содержание учебных программ к конкретным потребностям предприятий, быстрее решать кадровые проблемы.

В США учебные программы различного рода для инженеров реализуются непосредственно в фирмах и учебно-консультационных центрах. На эти цели расходуются немалые средства, многие фирмы создают свои учебные заведения. Наряду с этим крупные фирмы имеют специальные учебные заведения, где инженеры при финансовой поддержке своих предприятий могут выполнять диссертационные исследования. Одна из форм повышения квалификации — специализированные *научно-практические семинары*, где в течение недели слушатели с отрывом от производства знакомятся с конкретными научными достижениями и техническими новшествами. В качестве руководителей семинаров привлекаются специалисты фирмы и преподаватели высшей школы.

Во всех странах широко используются видеотехника и другие современные технические средства обучения. Заслуживает внимания, в частности, такая форма обучения, как *организация видеоклассов на предприятиях*, где администрация закупает оборудование, приобретает учебные курсы в видеозаписи. Чрезвычайно эффективным средством обучения являются лазерные компакт-диски, которые позволяют воспроизводить на компьютере очень большие объемы записанной на них аудио- и видеoinформации [1; 2].

Никогда прежде *фактор творчества* в обновлении производства не играл столь значимой роли, как сейчас. Чтобы выдержать конкуренцию, компании нуждаются в специалистах с высоким творческим потенциалом. Речь идет о разработчиках новой техники и технологий, о профессиональных пользователях систем электронной обработки данных, специалистах по информатике, программистах (“золотых

воротничках” предприятий). Кроме высокой профессиональной подготовки от них требуется качественно новая динамика мышления: творчество и изобретательность; знание профессиональных особенностей и закономерностей смежных подразделений; применение комплексного подхода и воплощение его в оригинальных технических решениях; умение работать в коллективе и руководить исходя из интересов компании. Другими словами, специалисты с высоким творческим потенциалом должны иметь собственную позицию, уметь принимать решения в нестандартных ситуациях и проявлять инициативу [1; 2].

Изобретательность японских компаний в активизации творческого начала и его стимулировании вызывает пристальное внимание исследователей всего мира. Хорошо известны действующие на японских предприятиях кружки качества, группы интересных идей, так называемая система предложений. Суть этих форм организации труда — в предоставлении права и возможности вмешиваться в дела фирмы, выступать с предложениями по технологическому процессу, участвовать в рационализации производства. По данным статистики, в Японии каждый работник частного сектора выдвигает за год в среднем 19 предложений, связанных с новыми идеями и проектами, 76 % из них используются на практике.

Современный бизнес делает ставку на творческий потенциал и совершенствование кадров, ибо (по опыту американских фирм) каждые 35 тыс. дол., вложенные в образование, приносят прибыль в 1 млн дол.

Вместе с тем, если специальные знания могут быть лучше всего переданы в процессе обучения на рабочем месте, то так называемые экстрафункциональные качества должны быть привиты учащимся еще в процессе школьного обучения. Поэтому компании стремятся расширить контакты со школами и вузами.

Заинтересованность фирм и компаний в профессионально подготовленных выпускниках школ и вузов настолько велика, что можно говорить о формировании *союза образования и бизнеса*. В каких формах реализуется этот союз? Крупные высокотехнологичные фирмы США постоянно осуществляют программы профессиональной ориентации учащихся старших классов. Школьники, имеющие склонность к точным наукам, приглашаются в лаборатории и опытные цеха фирм. Они учатся работать в исследовательских группах, получая тем самым возможность точнее сделать выбор профессии. Организуются

такие учебные программы, как “биржевая игра”, различного рода “экономические игры”, финансируемые бизнесом. Их цель — ознакомить учащихся с экономическим механизмом предприятия, научить анализировать бюджет, кредитование, конъюнктуру. Эту цель преследуют и специальные семинары по капиталовложениям, летние лагеря бизнеса.

В борьбе за повышение качества обучения корпорации предлагают разные пути. Один из них — внедрение в школьное образование принципа конкуренции с помощью так называемой системы ваучеров (от англ. *vaucher* — чек). Что это такое? Предположим, что стоимость обучения одного ребенка в государственной школе равна 2,5 тыс. дол. Министерство образования выдает родителям чек на эту сумму, а родители сами выбирают школу. В борьбе за “ваучеры”, из которых формируется бюджет, между школами возникает естественная конкуренция. Те из них, которые не могут сформировать необходимый бюджет, закрываются. Вопрос этот широко дебатировался в США. Если ранее большинство американцев выступало против такой системы, то в последнее время, как показали результаты опроса института Гэллупа, 51 % выступило за нее, 38 % — против. Этой проблемой занимается специально созданный институт, и в некоторых штатах уже есть “школы-ваучеры”.

Настоятельной необходимостью для большого бизнеса стала активизация *сотрудничества с университетами*, чему во многом способствуют совместные научно-исследовательские проекты. Введен новый учебный курс — “Творчество в бизнесе”. Если раньше выпускники вузов использовались на предприятиях большей частью в роли консультантов, то сейчас они проводят научные исследования непосредственно по заказам корпораций, нередко занимают высокие административные посты, а иногда становятся и совладельцами фирм.

Значительна помощь со стороны компаний техническим вузам. Им предоставляется оборудование для проведения совместных исследований по интересующей фирму тематике. Студенты получают возможность работать над реальными проблемами, что для них является и хорошей школой, и дополнительным заработком.

Существует также практика привлечения старшекурсников на работу в период летних каникул с целью ознакомления со спецификой производства, содержанием и характером труда, приобретения производственного опыта. Заработная плата устанавливается в процентах от первоначальных ставок выпускников вузов (как правило, на 12,5 % ниже). Отбор студентов проводят работники кадровой службы и ру-

ководители функциональных подразделений фирмы, что избавляет ее от дополнительных затрат, связанных с приобретением молодыми специалистами необходимого опыта.

На исследование проблем, связанных с *одаренностью*, выделяют немалые средства. В США, например, талант рассматривается как национальное достояние. Идет постоянный процесс поиска юных дарований. Действует Совет по одаренным и талантливым детям. Созданы особые условия для их развития: поощряется ускоренное прохождение курса, применяются расширенные программы подготовки. Открыты школы для “вундеркиндов” и “суперсады”, где дети в возрасте до пяти лет обучаются по школьным программам. Одаренным студентам специальные фонды оплачивают учебу и выделяют стипендии [1; 2].

Поиск талантов не прекращается и в обычных, массовых школах, чему во многом способствует индивидуализация обучения, давно получившая широкое признание и применение на практике. Индивидуальный подход базируется на объективном факторе различия детей по способностям и интересам. Но если дифференциация предполагает разделение учащихся по принципиально разным профилям, с различными учебными целями и сроками, то индивидуализация обучения, напротив, исходит из общих для данного профиля образовательных целей, для достижения которых предлагаются разные пути. Большую роль при этом играют принцип “свободного выбора предметов” и отказ от обязательных учебных программ как не соответствующих современным требованиям. По мнению социологов, такой подход обеспечивает равные шансы на образование.

Большие возможности для индивидуализации обучения открывает внедрение в учебный процесс *компьютеров*, так как они наряду с другими новейшими техническими средствами позволяют максимально интенсифицировать и индивидуализировать темпы овладения знаниями.

В середине 80-х годов XX в. компании США, Японии, ФРГ, Великобритании начали беспрецедентный эксперимент, связанный с идеей всеобщей компьютеризации образования, с целью овладения всеми учащимися “второй грамотностью”, включающей практические навыки работы с электронно-вычислительной техникой. Навыки “общения” с компьютером теперь стали необходимым условием усвоения многих академических предметов. Происходит массовое внедрение компьютеров в учебные заведения всех ступеней.

Использование вычислительной техники в учебном процессе позволяет значительно улучшить качество подготовки (в частности, путем рационального распределения изучаемого материала, контроля над самостоятельной деятельностью учащихся), существенно расширяет возможности индивидуализации обучения, стимулирует тягу к знаниям, позволяет сделать процесс обучения эффективным и увлекательным. Все это значительно экономит материальные средства, время слушателей и преподавателей. Такой интерес к современным техническим средствам обучения объясняется не только потребностями производства. Важную роль здесь играет направление развития всего общества — его информатизация, т. е. распространение и внедрение во все сферы жизни новых данных и знаний. “Производство” информации становится одной из самых прибыльных отраслей.

Лучшие умы человечества веками связывали огромные надежды с просвещением народа. В наше время эта гуманистическая идея приобрела особое значение. С изменением содержания профессий, перестройкой профессиональной структуры занятости требуются новые знания и способности, совсем иная общеобразовательная и специальная подготовка рабочей силы, иной тип квалификации. Страна, не обладающая системой образования, способной своевременно подготовить высококвалифицированные кадры, обречена на отставание [1; 2].

### 7.3. Организация внутрифирменного обучения

Западные специалисты считают, что *целями непрерывного образования* кадров на производстве являются приведенные в табл. 3 [3, с. 53–89].

Обеспечив жесткую увязку обучения с экономическими и социальными критериями, западные фирмы в последнее время ведут активный поиск *новых форм и методов обучения*. Основными из них являются [4]:

- увязка обучения с решением производственных и кадровых задач;
- индивидуализация и гибкость обучения;
- тщательная методическая проработка программ;
- применение активных методов и сокращение на этой основе сроков обучения;
- создание сети специализированных учебных центров.

## Цели непрерывного образования кадров на производстве

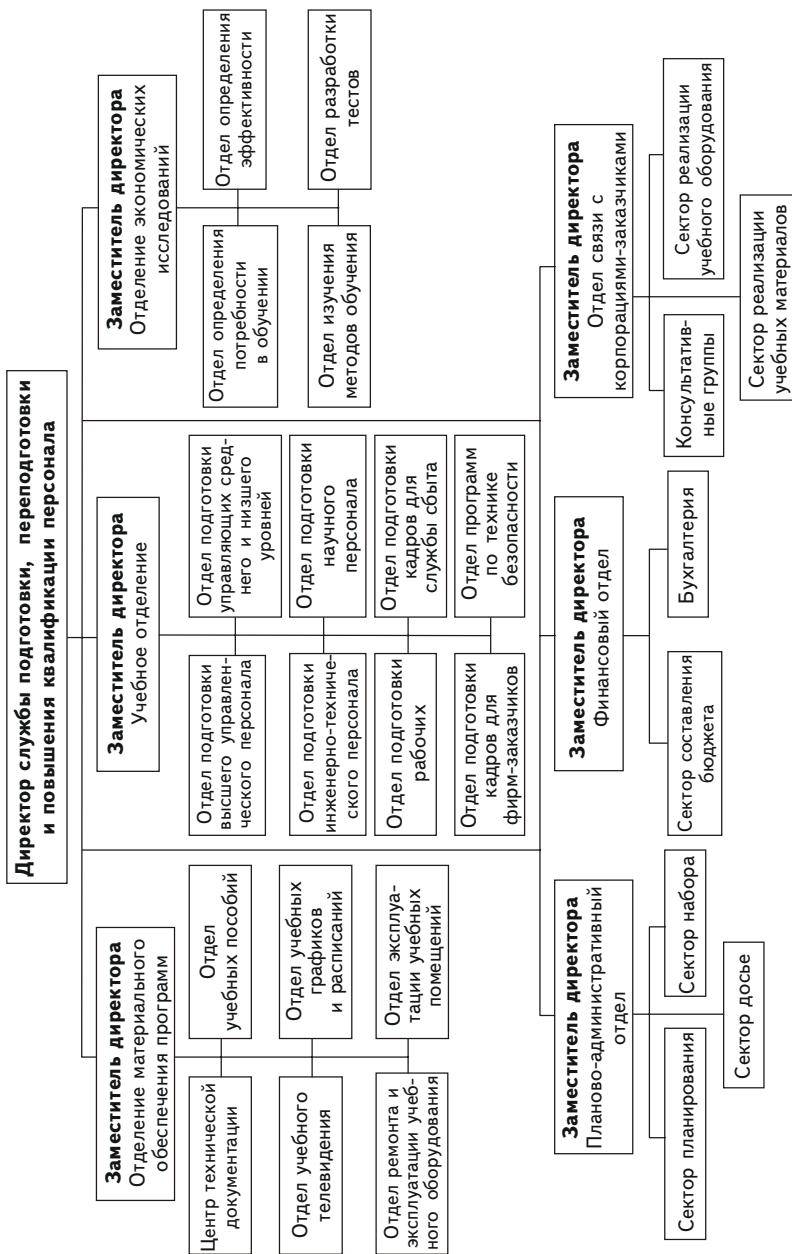
С позиции работодателя	С позиции работника
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация и формирование персонала управления</li> <li>• Владение умением определять, понимать и решать возникающие проблемы</li> <li>• Воспроизводство и интеграция персонала</li> <li>• Адаптация и внедрение нововведений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации</li> <li>• Приобретение профессиональных знаний вне сферы основной деятельности</li> <li>• Приобретение знаний о “внешних” организациях, влияющих на работу фирмы</li> <li>• Развитие способностей в области планирования и организации производства</li> </ul>

Существенные изменения подходов и методов подготовки персонала потребовали от западных фирм перестройки *внутрифирменных организационных структур*. Реализация “подхода человеческих ресурсов” ознаменовала новый этап в организации работы по обучению кадров. В связи с этим значительный интерес вызывают подходы к формированию внутрифирменных организационных структур подразделений по развитию человеческих ресурсов.

На рис. 3 приведена примерная схема *комплексной службы подготовки кадров* крупной американской корпорации. **Функции** такой службы охватывают практически все направления “обучающей” деятельности: определение потребности в обучении, организацию обучения всех категорий работников, анализ эффективности использования выделяемых на обучение средств и др.

*Планирование непрерывного обучения* — одна из главных составных частей планирования человеческих ресурсов, которая включает в себя два этапа: первый — прогноз количественного и качественного состава занятых в организации на рассматриваемый период; второй — составление планов набора, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Проблема *мотивации персонала к обучению* зачастую естественно решается в рамках складывающегося рынка труда. Типичным для западных компаний является формирование систем, устанавливающих взаимосвязь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения. Чем более ценным считается сотрудник для фирмы, тем больше



**Рис. 3.** Схема комплексной службы подготовки кадров крупной американской корпорации [ 4 ]



средств выделяется для повышения его квалификации. Таким образом, система обучения превращается в мощный стимул повышения производительности труда [4].

Использование экономических критериев в работе с персоналом потребовало разработки методик для определения *эффективности обучения*. Работа в этой области ведется по нескольким основным направлениям:

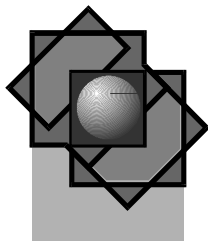
- разработка новых систем учета затрат на подготовку персонала;
- поиск критериев оценки результатов проведенного обучения;
- выбор оптимального варианта программы обучения.

Теоретическим обоснованием такого подхода к оценке и расчету вложений в обучение персонала является теория “человеческого капитала”. В соответствии с ней знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — как инвестиции в него. Поэтому внутрифирменное обучение считается одной из основных форм создания “человеческого капитала” [4].

## Литература

1. *Библиотека* управляющего персоналом: мировой опыт. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1995.
2. *Кольчугина М. Б.* Образование и бизнес // *Мировая экономика и международные отношения*. — 1990. — № 7.
3. *Татарников А. А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.
4. *Стрижов С. Г.* Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // *Рос. экон. журн.* — 1992. — № 7.
5. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.

## Раздел II



# СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

Одним из серьезных недостатков программ реформ в постсоциалистических государствах и первых шагов по их реализации является недооценка значения активизации и развития **человеческих ресурсов**, усиления трудовой мотивации, что усугубляет спад производства, ведет к снижению производительности труда, растрате и обесцениванию накопленного человеческого капитала, еще большей дегуманизации трудовых отношений [2]. Об этом свидетельствуют как общие экономические показатели (падение производства, рост безработицы, сокращение системы профессионально-технической подготовки и др.), так и положение на предприятиях.

Недооценка *социальной составляющей* реформы и акцент на чисто экономические преобразования ставят под угрозу успех всего дела реформ. Отсюда — важность выработки общей стратегии развития человеческих ресурсов. Сам по себе рынок не может рассматриваться как конечная цель, он является инструментом, необходимой предпосылкой ее достижения. Конечная стратегическая цель реформ — *возвышение человека, личности*, высвобождение его творческих возможностей. Только реализация этой цели сделает возможным достижение того изобилия, которое обычно связывают с рынком.

Проблемы активизации и развития человеческого потенциала и связанные с этим социальные проблемы не решаются автоматически с переходом к рынку, так же как свобода предпринимательства при всем ее значении не снимает проблемы трудовой мотивации, что подтверждается опытом развитых стран Запада. Между тем от их реше-

ния в большой степени зависят эффективность и конкурентоспособность экономики постсоциалистических стран, их способность осваивать новейшие технологии, что во многом определяется качеством кадрового потенциала. Поэтому от стратегии развития человеческих ресурсов в целом, и организации работы с персоналом на предприятиях в частности, в определяющей степени зависит будущее каждой страны, а также перспективы ее вхождения в постиндустриальное общество [2].

## **8 Управление кадрами как динамическая система**

Проблемы коренной перестройки управления в современных условиях социально-экономического развития приобретают особую актуальность. Это обусловливается интенсификацией производства, развитием научно-технического прогресса, происходящими структурными изменениями экономики, вызванными переходом к рыночным отношениям. В системе мер, направленных на ускорение социально-экономического роста, ведущую роль играет человеческий фактор, поэтому курс на усиление эффективности всей системы управления тесно связан с кардинальным решением проблем подбора, подготовки и рационального использования персонала.

**Управление кадрами** — многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и служб социального развития для постоянного обеспечения роста эффективности и качества работы. В условиях рыночной экономики управление кадрами должно приобрести системность и завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы.

**Комплексный подход** к управлению кадрами предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических фак-

торов. **Системный подход** отражает учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с персоналом.

## 8.1. Предмет, задачи и содержание управления кадрами

Управление кадрами как научно-практическое направление является составной неотъемлемой частью общей науки управления производством. Изучать управление — значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процессы производства, выявлять законы формирования отношений управления с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы ее осуществления.

*Главным элементом* любой системы управления являются **кадры**, которые в одно и то же время могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия (организации) выступают объектом, потому что они являются производительной силой, главной составляющей любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению как материально-вещественные элементы производства. Вместе с тем кадры — это прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главенствующую роль. Способность кадров одновременно выступать в качестве объекта и субъекта управления представляет собой *главную специфическую особенность* управления кадрами на производстве.

Исходя из этого под **управлением кадрами** понимается процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования персонала, направленный на рациональное его использование, повышение эффективности производства и, в конечном итоге, улучшение условий жизни трудящихся. **Предметом** управления кадрами как

научно-практического направления является изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем. *Основная цель* кадровой работы в современных условиях — сформировать нового человека, обладающего высокой ответственностью за порученное дело, современным экономическим мышлением, высокой квалификацией, развитым чувством профессионального достоинства.

Управление кадрами представляет собой **комплексную систему**, элементами которой являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Рассмотрим каждый элемент в отдельности.

Прежде всего необходимо уяснить, каково содержание самого понятия “кадры”. **Кадры** представляют собой постоянный штатный состав квалифицированных работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления (служащие) и рабочие кадры.

К *рабочим* относятся работники, которые непосредственно заняты созданием материальных ценностей или работами по оказанию различных производственных услуг и перемещению грузов. Рабочие условно подразделяются на *основных* и *вспомогательных*. Их соотношение является важным аналитическим показателем эффективности производства, поскольку по мере автоматизации и механизации производственных процессов роль последних заметно возрастает.

К *кадрам управления* относятся работники, выполняющие или способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основные группы: а) *руководители*, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители — директора заводов, начальники цехов, мастера и т. п.); б) *спецалисты*, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, психологи) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (так называемые функциональные руководители — начальники отделов, главные специалисты, руководители бюро, групп, секторов и т. п.); в) *вспомогательные работники*, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата уп-

равления — сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, архивариусы, делопроизводители и т. п.).

По *уровню управления* руководители подразделяются на руководителей низового (мастера, начальники участков, бюро, групп на предприятии), среднего (руководители цехов и отделов, их заместители) и высшего звена (руководители предприятий и объединений, их заместители).

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает выполнение следующих *основных функций*: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве; определение средств, форм и методов достижения поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую **систему кадровой работы**, основными подсистемами которой являются:

а) *подсистема анализа, планирования и прогноза кадров*. Ее основные задачи — формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: “Кто нужен и в каком количестве?”;

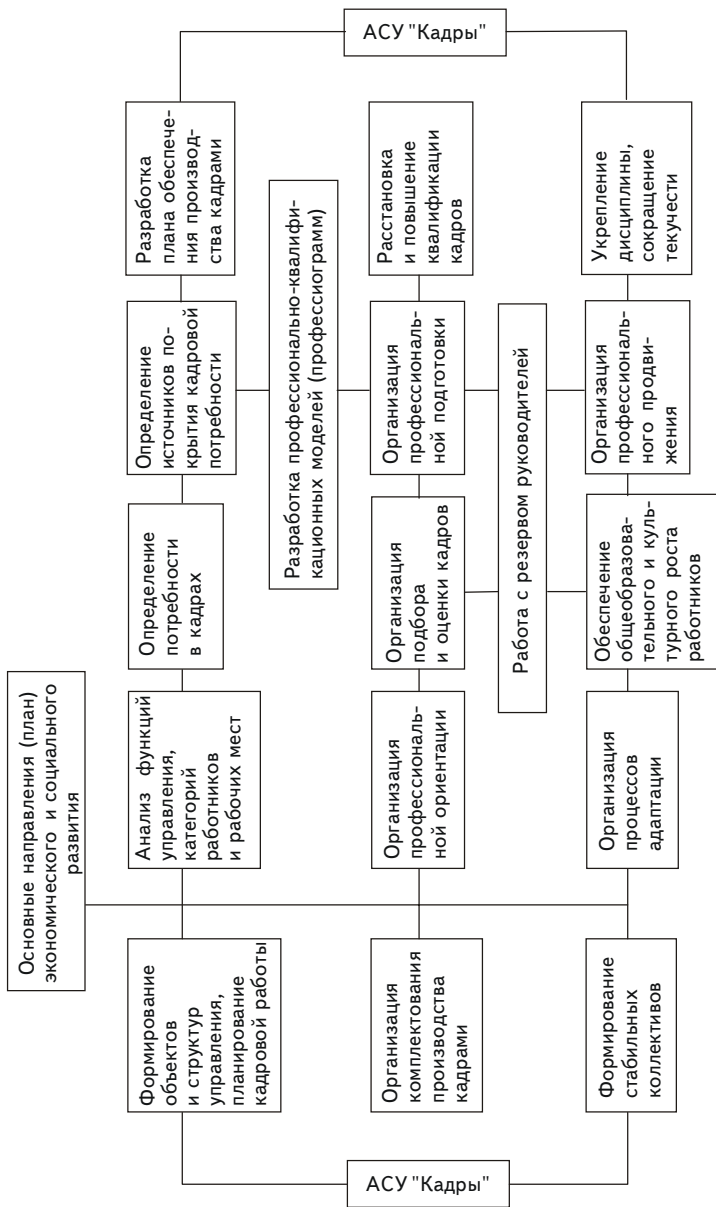
б) *подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров*. Ее основные задачи — качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;

в) *подсистема рационального использования персонала*. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных стабильных коллективов.

Система работы с кадрами на производстве показана на рис. 4.

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Различают такие **аспекты управления кадрами**:

- *техничко-технологический* (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);



**Рис. 4.** Система работы с кадрами на производстве

- *организационно-экономический* (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);
- *правовой* (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);
- *социально-психологический* (отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы);
- *педагогический* (предполагает решение вопросов, связанных с обучением и воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Основой системы управления кадрами является **кадровая политика**, представляющая собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в кадровой работе, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок. Средством реализации кадровой политики является **кадровая работа**, которая подчинена решению выдвигаемых ею задач в хозяйственной деятельности.

## 8.2. Принципы и методы управления персоналом

Ключевым принципом управления выступает **принцип подбора и расстановки кадров по их деловым и личностным качествам**. Являясь краеугольным камнем кадровой политики, он предусматривает:

- преемственность кадров на основе систематического подбора энергичных, творческих работников;
- обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации;
- четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника;
- сочетание опытных работников с молодыми кадрами;
- обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе обоснованных критериев оценки их деятельности и личностных качеств;
- сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.



Работа по подбору, расстановке и воспитанию кадров ведется администрацией предприятий (организаций). Предприятие формирует стабильный трудовой коллектив, способный в условиях рынка достигать высоких конечных результатов. Оно обеспечивает соответствие кадров возрастающим требованиям современного производства, развивает у работников деловитость и ответственность за решение задач предприятия, повышает их заинтересованность в наивысшей производительности труда, добивается, чтобы каждый работник дорожил своим рабочим местом.

**Методы управления кадрами** подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические. К *экономическим методам* относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах и источников ее обеспечения и др.

*Организационно-распорядительные методы* представляют собой различные способы воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников, инструкциях о порядке ведения учета и хранения трудовых книжек рабочих и служащих и др.).

*Социально-психологические методы* управления кадрами представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем подразделяются на *социальные* и *психологические*. Первые из них призваны больше воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального социально-психологического климата и др.), а вторые — на отдельных работников (методы психологического отбора, оценки кадров и т. д.).

### 8.3. Механизм управления кадрами

**Механизм управления кадрами** включает различные государственные и общественные формирования и органы.

К **государственным органам управления** относятся органы по труду и социальным вопросам: центры занятости населения, а также кадровые службы государственных предприятий и организаций, мини-

стерств и ведомств. Координация деятельности кадровых служб различных отраслей хозяйства возложена на *министерства труда*, которые осуществляют такие функции в области кадровой работы:

- определяют реальную потребность в специалистах с учетом развития производительных сил и перспективных направлений научно-технического прогресса;
- обеспечивают реализацию гражданами права на труд, добиваясь эффективной занятости трудоспособного населения на основе прогнозирования потребностей и источников обеспечения хозяйства трудовыми ресурсами;
- создают совместно с органами образования эффективную систему профессионального обучения, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации всех категорий персонала.

*Государственная система занятости населения*, организациями которой являются областные, городские и районные центры, призвана решать следующие задачи:

- обеспечение рациональной занятости, трудоустройства, переобучения и профориентации высвобождаемых работников и незанятого трудоспособного населения;
- оказание помощи предприятиям и организациям в комплектовании их необходимыми кадрами, разработка программ повышения эффективности использования рабочей силы в связи с внедрением новых методов хозяйствования, необходимостью высвобождения и переобучения работников;
- удовлетворение потребностей трудоспособного населения в выборе работ или рода занятий на основе широкого информирования и консультирования по вопросам трудоустройства и профессионального обучения.

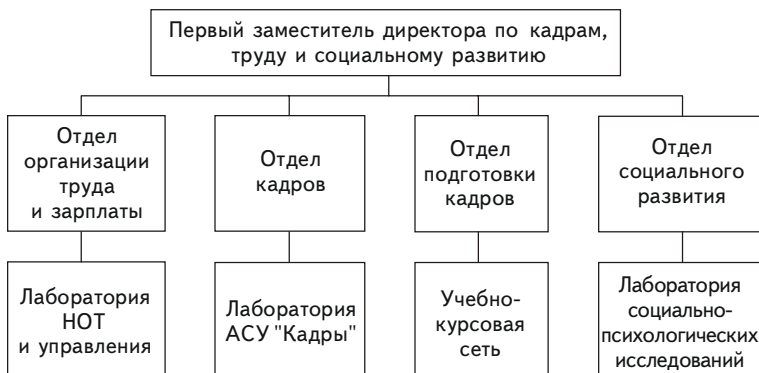
Для решения этих и других задач центры устанавливают постоянные связи с *кадровыми службами* предприятий, изучают их конкретные проблемы и трудности, оказывают помощь в разработке мероприятий по улучшению использования рабочей силы, прогнозированию потребностей в кадрах с учетом развития и совершенствования производства, а также в создании программ переобучения и повышения квалификации работников.

Исходя из новых требований к работе с кадрами пересматриваются **функции кадровых служб** всех уровней управления, повышается их роль и ответственность в решении задач экономического и

социального развития. В условиях рыночных отношений основными функциями кадровых служб предприятий, организаций и учреждений становятся:

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по пополнению производственных коллективов;
- планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
- организационно-методическое обеспечение профессионального обучения, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе аттестации, широкого использования психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и квалификацией;
- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры;
- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности персонала, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

Таким образом, комплексный подход к управлению кадрами в условиях современного производства предполагает *интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием* на единой организационной основе, в качестве которой и выступает кадровая служба предприятия, организации, министерства. На рис. 5 показана примерная структура современной службы предприятия (объединения).



**Рис. 5.** Примерная структура кадровой службы предприятия

**Службы социального развития**, создаваемые на предприятиях, в объединениях, министерствах и ведомствах, выполняют следующие основные функции по оптимизации управления кадрами:

- анализ уровня социального развития коллективов, подготовку предложений к проектам планов и целевых комплексных программ социального развития, проведение социологических и социально-психологических исследований на производстве;
- изучение причин текучести кадров, социально-психологическое обеспечение профориентации, профподбора, профобучения, расстановки, производственной адаптации, профессионального и должностного продвижения кадров с учетом индивидуально-психологических особенностей работников, участия в формировании резерва руководителей;
- разработку и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом, обеспечению престижности профессий, усилению творческого характера труда, формирования структуры и состава производственных коллективов;
- разработку социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению роли и значения наставничества, созданию благоприятного социально-психологического климата и др.

Таким образом, **система управления кадрами** представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а

также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, повышения производительности труда и качества работы.

## Литература

1. *Войченко Е. Г.* Планирование и организация работы отдела кадров: Справоч. пособие. — 2-е изд. — К.: Выща шк., 1986.
2. *Гаузнер Н., Иванов Н., Михина М.* Стратегия развития человеческих ресурсов в условиях перехода к рынку // *Мировая экономика и международные отношения.* — 1992. — № 9.
3. *Оникиенко В. В., Керб Л. П.* Комплексная система управления кадрами производственного объединения (предприятия) в промышленности. — Львов: Выща шк., 1981.
4. *Система работы с кадрами управления.* — М.: Мысль, 1984.
5. *Управление трудовыми ресурсами:* Справоч. пособие. — М.: Экономика, 1987.
6. *Филиппов А. В.* Управление кадрами на предприятии. — М.: Знание, 1985.
7. *Шаховой В. А.* Организация работы с кадрами управления предприятий. — М., 1988.
8. *Щёкин Г. В.* Теория и практика кадровой работы: общие положения. — К., 1990.
9. *Щёкин Г. В., Попков А. Г.* Организация работы с кадрами в строительстве. — К.: Будивэльнык, 1988.

## **Кадровые службы — средство реализации кадровой политики**

Инструментом реализации кадровой политики являются **кадровые службы** — основные структурные подразделения в аппарате управления, выполняющие всю оперативную работу с кадрами. Это управления кадров и учебных заведений в министерствах, отделы кадров и подготовки кадров в организациях и на предприятиях. Повышение

роли человеческого фактора в развитии производства на современном этапе обусловило и возрастание роли кадровых служб в сфере управления. В настоящее время их относят к ведущим структурным подразделениям строек и предприятий, фирм и корпораций.

## 9.1. Основные направления перестройки работы кадровых служб

Повышение роли кадровых служб продиктовано объективными обстоятельствами:

- *Во-первых*, сегодня существенно изменились условия, в которых развивается экономика. Эти изменения связаны с проявлением устойчивой во времени неблагоприятной демографической ситуации и одновременным высвобождением работников. Поэтому внутренними резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива;
- *Во-вторых*, уменьшение численности работников должно быть компенсировано их более высокой квалификацией. В связи с этим повышается ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в организации эффективных форм обучения и стимулирования их труда;
- *В-третьих*, реализация перестройки кадровой политики на предприятии влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Ныне функционирующие кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность зачастую ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформлением кадровой документации. На предприятиях отсутствует *единая система работы с кадрами*, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда работников по кадрам не всегда соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В недостаточных масштабах ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах.

В связи с этим перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться по таким **основным направлениям**:

- прежде всего необходимо обеспечить *комплексное решение задач* качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора — от трудовой подготовки и профориентации молодежи до забот о ветеранах труда;
- следует широко внедрять *активные методы поиска и целенаправленной подготовки* нужных для предприятия работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями. Весьма актуальной в связи с этим становится проблема опережающей подготовки рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;
- важнейшим направлением реализации кадровой политики является планомерная работа с *руководящими кадрами*, с резервом для выдвижения, которая в настоящих условиях должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
- кадровые службы призваны активизировать свою деятельность по *стабилизации трудовых коллективов*, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования материальных, социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;
- на качественно новую ступень поднимается роль кадровых служб в обеспечении *социальных гарантий в области занятости*, что требует от работников по кадрам квалифицированного соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
- необходимо перейти от административно-бумажных методов управления кадрами к *научно обоснованным формам оценки, подбора и расстановки кадров*, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования и социологические методы изучения общественного мнения;

- реализация новых функций кадровых служб невозможна без укрепления их *квалифицированными специалистами*, повышения их авторитета, в связи с чем становится весьма актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, переподготовки и повышения квалификации организаторов кадровой работы;
- требует обновления *научно-методическое обеспечение кадровой работы*, а также ее материально-техническая и информационная база.

## 9.2. Профессионально-квалификационные требования к работникам по кадрам

К работнику по кадрам предъявляются высокие нравственно-психологические требования, поскольку он призван выполнять роль *нравственного эталона*, образца для подражания в соблюдении социальных и этических норм трудового коллектива. Следующий перечень вопросов, рекомендуемых психологами, может помочь оценить отношение кандидата в работники по кадрам к другим людям:

- *Проявляете ли Вы активный интерес к делам, чувствам и переживаниям окружающих Вас людей?*
- *Внимательно ли слушаете их?*
- *Принимаете ли в расчет их просьбы?*
- *Думаете ли об их невысказанных пожеланиях и нуждах?*
- *Охотно ли оставляете свои дела, чтобы помочь другим?*
- *Стремитесь ли выразить одобрение действиям, поступкам других людей?*

Если работнику не интересны проблемы и переживания другого человека, если он игнорирует его мнения, просьбы, желания, не учитывает настроения, абсолютизирует собственную точку зрения, склонен к наиболее строгим мерам наказания, то ему работа в кадровой службе противопоказана. Основными профессионально значимыми качествами личности организатора кадровой работы являются гражданская и эмоциональная зрелость; социально-психологическая направленность личности; развитые познавательные, организаторские и коммуникативные способности; профессионально необходимые знания, умения и навыки (при ведущей роли психолого-педагогических знаний). Все эти комплексы качеств проявляются в процессе профессионального обу-

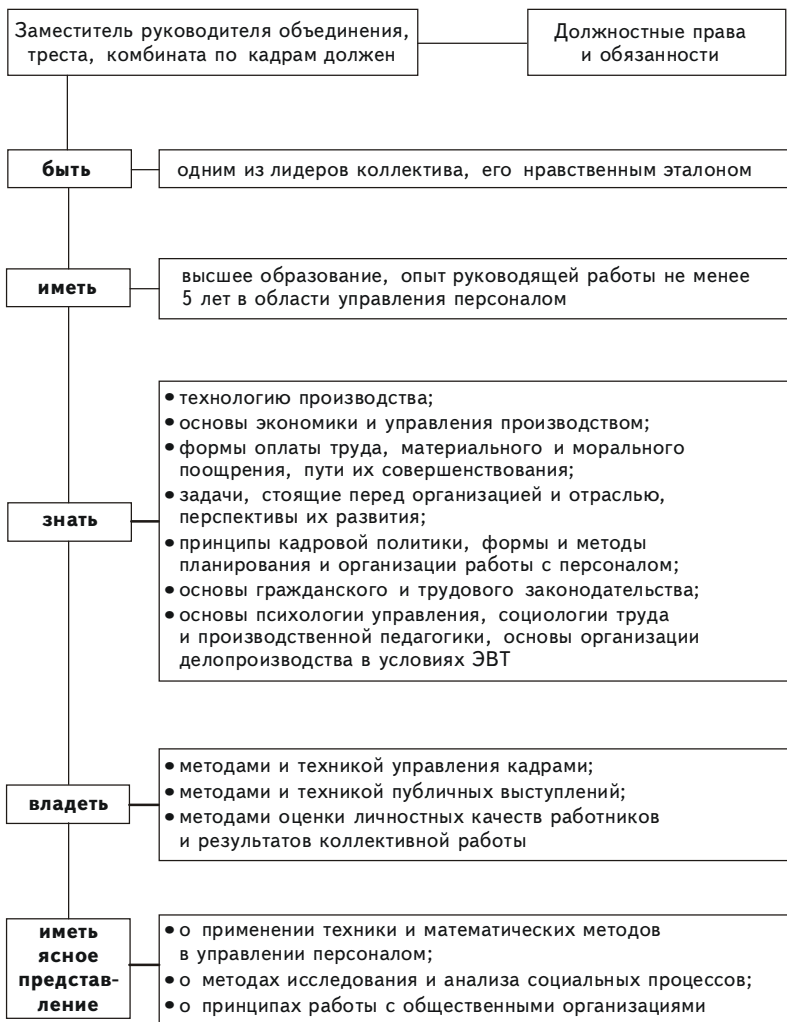


чения и в поведении работника по кадрам, где коммуникативный компонент выступает в качестве доминирующего. Как показывают исследования, проведенные среди сотрудников кадровых служб различных предприятий и организаций, более 70 % рабочего времени кадровиков занимают непосредственные контакты с людьми, а владение основами “человекознания” необходимо для выполнения 95 % всего объема профессиональных функций организатора кадровой работы.

В квалификационных характеристиках должностей руководителей, специалистов и служащих приводятся должностные обязанности и профессионально-квалификационные требования к различным управленческим работникам, в том числе к сотрудникам кадровых служб.

**Начальник отдела кадров** должен иметь высшее образование и стаж работы по организации управления кадрами на различных должностях не менее 5 лет. Должен знать: методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся работы с кадрами, учета личного состава; перспективы развития отрасли и предприятия, основные технологические процессы производства продукции предприятия; порядок разработки планов комплектования кадрами; положение о порядке назначения и выплаты государственных пособий; порядок оформления, приема, перевода и увольнения работников, ведения и хранения их трудовых книжек и личных дел, оформления пенсий работникам предприятия и их семьям; организацию табельного учета; методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности; основы профориентационной работы; основы социологии и психологии труда; основы экономики, научной организации труда, организации производства и управления; трудовое законодательство; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты. Таким образом, *структура профессионально необходимой подготовки организатора кадровой работы* включает шесть основных отраслей знаний: основы технологии производства, экономики труда, трудового законодательства, социологии и психологии, производственной педагогики, организации делопроизводства.

**Начальник отдела подготовки кадров** должен иметь высшее образование и стаж работы по подготовке кадров на различных должностях не менее 5 лет. Должен знать: методические, нормативные и другие руководящие материалы по вопросам подготовки и повышения квалификации кадров на производстве; перспективы развития отрасли и предприятия; основные технологические процессы произ-



**Рис. 6.** Примерная профессионально-квалификационная модель заместителя руководителя предприятия (организации) по кадрам

водства и продукции предприятия; формы, виды и методы профессионального обучения; методы планирования, порядок разработки планов подготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ, другой учебно-методической документации; системы оплаты труда преподавателей и инструкторов производственного обучения; условия материального обеспечения кадров, направляемых на обучение с отрывом от производства; порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров; основы экономики, научной организации труда, организации производства и управления; основы социологии и психологии труда; основные принципы, формы и методы трудового обучения и воспитания, профессиональной ориентации молодежи; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

На рис. 6 приведена примерная *профессионально-квалификационная модель* заместителя руководителя предприятия (организации) по кадрам.

### 9.3. Методы подбора и подготовки работников по кадрам

Практика подтверждает, что уровень кадровой работы выше там, где ее возглавляет специалист отрасли, прошедший необходимую специальную подготовку и имеющий опыт работы с людьми. Учитывая это обстоятельство, а также специфику и многопрофильность профессионально необходимых знаний для работника по кадрам, можно определить **основные источники** формирования резерва руководителей кадровых служб на производстве. Ими в нынешних условиях являются: работники предприятия, прошедшие аттестационный отбор и рекомендованные на выдвижение в резерв руководителей кадровых подразделений; мастера, молодые специалисты, проявившие склонности к психолого-педагогической работе, умение и желание работать с людьми; работники отделов кадров, отделов подготовки кадров, служб социального развития, отделов организации труда, имеющие необходимое образование и опыт работы.

При отборе кандидатов на должности руководителей кадровых служб могут использоваться такие **приемы**: изучение личного дела и

других документов; изучение работника путем личного общения с ним, а также сложившегося общественного мнения; изучение результатов различных исследований среди руководителей и специалистов; тестирование личностной направленности, профессиональных интересов, индивидуально-психологических и личностных особенностей работника; изучение итогов производственной деятельности кандидата; практическое использование работника на различных должностях кадровой службы путем замещения отсутствующего руководителя на время его командировки, отпуска, болезни и т. д.

При отборе и выдвижении работников кадровых служб следует учитывать *общественное мнение*, поскольку работник по кадрам в силу специфики своей профессиональной деятельности должен отвечать высоким моральным требованиям. Ему должны быть присущи ориентация на общение и взаимодействие с другими людьми, требовательность к себе и самокритичность, развитое чувство ответственности и неподдельный интерес к людям, простота и человечность, контроль своего поведения и эмоций, умение слушать.

**Подготовка организатора работы с кадрами** на производстве в составе резерва может включать следующие *формы*: самостоятельное обучение по индивидуальным планам, практическую деятельность в кадровых службах, стажировку; обучение в институтах и на факультетах повышения квалификации; выполнение отдельных поручений по изучению “узких мест” в кадровой работе и разработке конкретных программ по их устранению; подготовку лекций, докладов, других выступлений по социально-экономической, психолого-педагогической и кадровой тематике; участие в работе аттестационных комиссий и в работе по профессиональной ориентации молодежи.

**Структура и штаты отделов кадров** предприятий и организаций разрабатываются на основании типовых норм времени на работу по комплектованию и учету кадров. Положения об отделах кадров предприятий и организаций разрабатываются на основании типового положения, утверждаемого вышестоящей организацией — объединением, министерством, ведомством.

В структуре отдела (управления) кадров в зависимости от численности работающих и стоящих задач могут создаваться различные секторы, бюро, группы (руководящих кадров и специалистов, рабочих кадров, укрепления дисциплины, работы с молодежью, социального обеспечения, табельного учета и т. д.) или их функции возлагаются

на отдельных исполнителей. В состав отдела кадров могут входить инспектора по кадрам, инженеры по подготовке кадров, социологи, психологи, физиологи, начальники бюро, другие руководители и специалисты.

*Нормативная численность работников (Ч), необходимых для выполнения всех работ по комплектованию и учету кадров, определяется по формуле*

$$Ч = \frac{T_1 \times K_1}{\Phi_n} \quad (1)$$

где  $T_1$  — суммарная трудоемкость работ, рассчитанная по типовым нормам за год (квартал), ч;

$K_1$  — коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в нормативной части типовых норм (не должен превышать 25 % трудоемкости нормируемых работ);

$\Phi_n$  — полезный фонд рабочего времени одного работника за год (квартал), ч.

Подставив в формулу (1) соответствующие значения (например,  $T_1 = 8000$ ;  $K_1 = 1,15$ ;  $\Phi_n = 1910$ ), получим численность инспекторов по кадрам:

$$Ч = \frac{8000 \times 1,15}{1910} \approx 5 \text{ чел.}$$

Численность табельщиков определяется путем деления среднесписочной численности работников (включая подростков) на норму обслуживания. Например, если система табельного учета рапортно-ведомственная, а форма организации децентрализованная, то численность табельщиков составит

$$Ч_t = \frac{Ч_{\text{сп}}}{H_{\text{обс}}} = \frac{20500}{465} \approx 44 \text{ чел.}, \quad (2)$$

где  $Ч_{\text{сп}}$  — среднесписочная численность работников (20500 чел.);  
 $H_{\text{обс}}$  — норма обслуживания (465 чел.).

Пример расчета численности работников, занятых комплектованием и учетом кадров, приведен в виде табл. 4.

Таблица 4

**Расчет численности работников, занятых комплектованием  
и учетом кадров**

<b>Выполняемая операция</b>	<b>Единица измерения</b>	<b>Фактор влияния</b>	<b>Норма времени на ед. измер., ч</b>	<b>Объем работ за год</b>	<b>Сумма затрат времени, ч</b>
1. Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	—	0,5	4500	2250
2. Оформление документов при увольнении рабочих	Один рабочий	—	0,6	3600	2160
3. Оформление документов работников, уходящих на пенсию по старости	Один рабочий	—	2,0	250	500
4. Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию (форма 1)	Один отчет	Средне- списочная численность работников — 20500	53,2	1	53,2
5. И т. д. по всем операциям					
Итого					8000

Деятельность работников, занятых комплектованием и учетом кадров, регламентируется *должностными инструкциями*, разработанными в соответствии с квалификационным справочником должностей служащих и утвержденными руководителем предприятия или структурного подразделения. При больших объемах работ за работником закрепляются определенные их виды (прием на работу, увольнение с работы, оформление пенсий и т. д.). При распределении работ (операций) между исполнителями следует учитывать их квалификацию, опыт и деловые качества, что должно способствовать приобретению необходимых навыков и ускорению выполнения заданий работниками.

## Литература

1. *Книга* работника по кадрам. — М.: Юрид. лит., 1985. — С. 64–66.
2. *Линник В.* Отдел кадров по-американски // Правда. — 1988. — 28 марта.
3. *Матвеев Г. Г.* Работе кадровых служб — новое качество: Метод. рекомендации. — М., 1987. — С. 2–3.
4. *Общепромышленные* квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и служащих. — М., 1986.
5. *Основные* направления перестройки работы кадровых служб в народном хозяйстве. — М., 1988.
6. *Оценка* работников управления / Под ред. Г. Х. Попова. — М.: Моск. рабочий, 1976.
7. *Платонов О.* Противоречивый характер использования человеческого фактора в экономике США // Социалистический труд. — 1988. — № 2.
8. *Типовые* нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров. — М.: НИИтруда, 1987.
9. *Щёкин Г. В.* Кадровые службы за рубежом // ЭКО. — 1990. — № 2.
10. *Щёкин Г. В.* Один день из жизни начальника отдела кадров // ЭКО. — 1988. — № 9. — С. 93–97.
11. *Щёкин Г. В.* Профессия — кадровик // Экономика Сов. Украины. — 1988. — № 4. — С. 64–67.
12. *Щёкин Г. В.* Социально-психологические аспекты совершенствования деятельности кадровых служб на производстве: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. — К., 1989.

## 10 Планирование и прогнозирование в работе с персоналом

---

### 10.1. Планирование работы с кадрами

Важнейшим средством управления системой работы с кадрами и основным звеном всего хозяйственного механизма является **планирование**, к которому в современных условиях предъявляются высокие требования. *Теоретической основой* планирования кадровой

работы являются правительственные решения по вопросам социально-экономической политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров. *Практической основой* планирования работы с кадрами являются планы экономического и социального развития коллективов производственных объединений, предприятий и организаций.

**Основными видами планирования** являются долгосрочное, перспективное и текущее. Долгосрочное планирование охватывает период не менее 10–15 лет, перспективное — пятилетний период, текущее — до одного года.

Долгосрочное планирование выступает обычно в форме целевых комплексных программ. *Комплексная программа “Кадры”* предусматривает такие основные направления работы с кадрами: совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления персоналом на основе использования электронно-вычислительной техники; совершенствование систем комплектования, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшение их социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры; укрепление дисциплины труда и стабилизация производственных коллективов на основе всемерного сокращения потерь рабочего времени, текучести кадров и улучшения условий труда, быта и досуга работников. При разработке целевой программы “Кадры” учитываются основные положения современной кадровой политики, особенности демографической ситуации, связанные с балансом трудовых ресурсов, а также процессами высвобождения и перераспределения работников; важнейшие тенденции научно-технического прогресса на производстве; возрастающие требования к совершенствованию планирования и организации управления; накопленный опыт реализации основных направлений совершенствования работы с кадрами в предыдущих периодах. Целью таких программ является создание условий для обеспечения производственных подразделений стабильными квалифицированными кадрами, постоянного роста производительности труда за счет реализации мероприятий программы, снижения уровня текучести кадров и потерь рабочего времени, а также улучшения структуры кадров в соответствии с требованиями развития современного производства.

На основе долгосрочных планов работы с кадрами разрабатываются перспективные и текущие планы, которые в совокупности



представляют собой *единую систему планирования кадровой работы на производстве*, позволяющую комплексно реализовать важнейшие процессы формирования кадрового потенциала предприятия, объединения, отрасли. **Пятилетний план работы с кадрами** включает в себя три основных раздела, в которых отражаются мероприятия:

- *по совершенствованию состава кадров рабочих, руководителей специалистов* (показатели качественного состава кадров, анализ их обновления и расчет перспективной потребности, определение источников комплектования кадрами, определение требований к различным категориям работников и разработка программ основных профессий, оценка кадров и создание резерва на выдвижение, работа с молодыми специалистами и молодыми рабочими, мероприятия, направленные на совершенствование подбора и выдвижения руководящих кадров и др.);
- *по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров*, созданию единой системы непрерывного образования (показатели общеобразовательной и профессиональной подготовки работников, работа по обучению и повышению квалификации, подготовке резерва; создание учебно-материальной базы, развитие постоянно действующих форм непрерывного образования персонала на производстве);
- *по воспитанию кадров* (укрепление производственной и трудовой дисциплины, наставничество и др.).

**Текущий план** конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы с кадрами и отражает вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля рационального использования рабочего времени и осуществления запланированных мероприятий по работе с кадрами.

**Планирование кадровой работы** на производстве *осуществляется на основе общих* для всей системы планирования и прогнозирования **принципов**, важнейшими из которых являются научный характер планирования и прогнозирования, их непрерывность; сбалансированность между ресурсами и потребностями; сочетание отраслевого и территориального подходов к планированию; комплексный и системный подход к разработке планов.

По министерствам и ведомствам целесообразно составлять планы работы с кадрами всех трех видов с учетом основных принципов

планирования, а в объединениях и на предприятиях — только пятилетние и годовые. При этом *система планирования кадровой работы* должна включать такие обязательные показатели: численность кадров по категориям и должностям; удельный вес работников аппарата управления в общей численности работающих, затраты на их содержание; количество рабочих, специалистов и руководителей, которые должны обучаться в различных видах учебных заведений, в том числе в системе подготовки резерва кадров управления; количество учебных мест в системе подготовки и повышения квалификации кадров, обеспеченность учебными местами (отношение фактического числа учебных мест к требуемому); оборот, текучесть и сменяемость кадров различных категорий и профессиональных групп; потери рабочего времени вследствие нарушений трудовой дисциплины и др. Это позволяет по-настоящему комплексно охватить планированием все важнейшие звенья, проблемы и процессы работы с персоналом на производстве. При этом ведущее место в системе планирования кадровой работы отводится разработке планов потребности в кадрах и источников ее обеспечения.

Таким образом, **планирование кадровой работы** *включает* научно обоснованное определение перспективной и текущей потребности в кадрах необходимых специальностей и квалификации, оценку эффективности использования персонала на производстве, форм и видов подготовки и повышения квалификации; определение оптимальной расстановки, перемещения и выдвижения руководящих работников и специалистов; проведение воспитательной работы в коллективах.

Одним из основных направлений совершенствования работы с кадрами является в настоящее время внедрение **подсистем кадрового обеспечения** АСУП. Имеющийся в стране опыт по функционированию таких подсистем показывает, что подсистема АСУ «Кадры» позволяет решать вопросы, связанные с учетом кадров, движением трудовых ресурсов в масштабе организации, ведомства и отдельных его подразделений. Помимо этого появляется также возможность получить необходимую информацию о количественном и качественном составе кадров. При этом в значительной степени повышается качество учета, сокращаются сроки представления отчетности, расширяется объем кадровой информации. Решение задач этой подсистемы на базе информационно-справочных массивов и соответствующего математического обеспечения создает предпосылки для перехода к оп-

тимальному планированию и организации работы с кадрами на производстве.

Планирование кадровой работы в условиях АСУП требует создания соответствующих нормативов, методик расчетов, разработки различных классификаций, создания перспективных моделей специалистов и руководителей, совершенствования требований к личности и рабочему месту работника, а также форм подбора, подготовки и расстановки кадров. При непосредственном участии работников отделов кадров предприятий и организаций разрабатываются: состав вводимой информации по кадрам; состав и система кодирования классификаторов по кадрам; состав и формы входных и выходных документов; технологические схемы сбора, регистрации, передачи и получения информации; методы защиты массивов информации от несанкционированного доступа; мероприятия по внедрению системы в производственную эксплуатацию.

*Основной задачей* при создании подсистем АСУ “Кадры” должна стать автоматизация ведущих операций по обеспечению функций управления кадрами. Сюда относятся планирование потребности в кадрах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, их распределения по структурным подразделениям; централизованный учет руководящих работников и специалистов, высококвалифицированных рабочих; изучение и подбор кандидатов в резерв для выдвижения; учет молодых специалистов и молодых рабочих, их наставников; учет и анализ состава, движения и текучести кадров; контроль за выполнением решений по вопросам работы с кадрами; формирование статистической отчетности по кадрам и др.

Внося новые возможности в совершенствование работы с кадрами, электронно-вычислительная техника предъявляет *высокие требования к процессу управления*. Это относится прежде всего к организации документооборота и информации, формализованному описанию вычислительных и логических операций по их обработке. Изучение различных сфер применения информации о кадрах требует расширения учетных сведений по сравнению с используемыми в настоящее время (например, данными оценки результатов деятельности работников, а также сведениями дисциплинарного, медицинского характера и др.), что предусматривает выдачу наиболее полной информации о каждом работнике предприятия и отрасли в целом. При разработке информационной основы АСУ “Кадры” учитывается, что *информация о кадрах* должна поступать из большого числа источ-

ников (отделов кадров, подготовки кадров, труда и зарплаты, социального развития, финансового, медсанчасти и других подразделений предприятия).

Накопленный опыт внедрения автоматизированных систем по кадрам показывает, что разработка информационного обеспечения основывается на ряде **принципов**, к которым относятся: единство состава информационной основы; системность и совместимость информации по уровням управления; унификация и структуризация форм обмена персональной информацией; однородность ввода информации при многократном ее использовании.

## 10.2. Прогнозирование в управлении персоналом

Предварительной стадией планирования кадровой работы является прогнозирование, которое служит основой подготовки плановых решений и заданий. *Прогнозирование* применяется для предсказания изменения структуры и динамики кадровой работы в будущем на основе анализа прошлого и настоящего и исходит из целей развития предприятия, объединения, отрасли, которые необходимо достичь на определенном перспективном этапе. Динамика развития организаций и отраслей обусловлена многообразием факторов, действующих на эти хозяйственные системы, наличием подвижных связей между отдельными звеньями структуры управления. Поэтому *сущность* прогноза структуры кадров, путей ее совершенствования определяется предвидением изменений в системах подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров, состоянием демографических изменений в регионе и стране, возрастанием требований к кадрам и кадровой работе. Прогнозирование строится на основе переработки необходимой информации. Основные *этапы процедуры прогнозирования*:

1) ретроспекция — изучение состояния кадровой работы и структуры кадров в прошлом (за последние 10–15 лет);

2) диагноз — определение характера, состояния кадровой работы и структуры кадров на основании всестороннего их исследования. Здесь прежде всего выявляются тенденции в развитии структуры кадров, определяются пути совершенствования кадровой работы, цели прогнозирования и круг кадровых задач, подлежащих решению;

3) выбор метода — наиболее ответственный этап в прогнозировании кадровой работы. Методы могут быть формализованными и неформализованными: в первом случае используется аппарат математической статистики, во втором — экспертные оценки и предложения качественного характера на основе последних достижений науки и практики в области подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров;

4) прогноз — предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организация и проведение кадровой работы на производстве.

**К основным методам** планирования и прогнозирования кадровой работы относятся балансовый метод планирования, метод сравнительного анализа, метод экспертных оценок, системный анализ, моделирование, экономико-математические методы и др. На их основе анализируется динамика социальных и кадровых процессов в трудовых коллективах строек и предприятий, выявляются закономерности в их развитии, определяются конкретные пути оптимизации этих процессов с учетом специфики деятельности конкретной организации (предприятия). Например, *балансовый метод* планирования заключается в установлении динамического равновесия между трудовыми ресурсами, с одной стороны, и их распределением в соответствии с потребностями производства — с другой. *Методы системного анализа* используются в основном при разработке программы развития кадровой работы на длительную перспективу и включают в себя изучение и описание принципов работы системы управления кадрами на производстве; анализ особенностей важнейших компонентов системы, их взаимосвязей и взаимозависимостей; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем управления кадрами; перенос по определенным признакам свойств имеющейся модели управления кадрами на свойства изучаемой системы. *Экспертные оценки* представляют собой особый вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социальных и кадровых процессов и определяются на основе суждений, высказанных экспертами (научными работниками и специалистами-практиками).

Предвидение изменений в профессиональной ориентации и профессиональном отборе кадров, прогнозирование структурных сдвигов в их качественном составе, системе подготовки и повышения квалификации являются важнейшими задачами кадровой политики на пред-

приятии, в организации, отрасли. Эти задачи успешно решаются с помощью комплексного применения различных методов прогнозирования кадровой работы.

Практика показывает, что методы прогнозирования кадровой работы и совершенствования качественного состава кадров на уровне предприятий и организаций применяются пока эпизодически, хотя современная кадровая политика требует их комплексного использования при разработке социально-экономических программ развития предприятий, объединений, отраслей. Наиболее актуальными в настоящее время являются проблемы применения методов прогнозирования кадровой работы на основе использования электронно-вычислительной техники.

Таким образом, планы работы с кадрами являются органической составной частью системы кадровой работы на производстве. При этом через планы реализуется важнейшее требование современной кадровой политики, которое отражается в упреждающем принципе подбора и подготовки всех категорий работников. Это означает, что при разработке долгосрочных, пятилетних и текущих планов необходимо рассчитать и учесть динамику движения кадров руководителей, специалистов, рабочих с учетом планируемой динамики организации производства. В результате повышается роль анализа различных кадровых процессов, проведение которого должно предварять всю работу по составлению прогнозов и планов управления кадрами. К *важнейшим аналитическим показателям* состояния кадровой работы на производстве следует отнести качественный состав руководителей, специалистов и рабочих, уровень соответствия профессиональной подготовки кадров техническому развитию производства, уровень состояния дисциплины труда, сменяемости и текучести кадров.

### 10.3. Социальное планирование на производстве

Поскольку практической основой планирования кадровой работы являются планы экономического и социального развития коллективов соответствующих организаций, постольку работникам кадровых служб необходимы знания и навыки в области социального планирования.

**Социальное планирование** на уровне предприятия (объединения) включает в себя планирование прогрессивных изменений структуры коллектива, роста материального благосостояния и повышения культурно-технического уровня работников, совершенствования характера и содержания трудовой деятельности. Чем более конкретно в этих планах учитываются особенности каждой группы — социальной (рабочие, специалисты, служащие), социально-демографической (молодежь, женщины, работающие пенсионеры и т. д.), а также градации внутри каждой из них, тем эффективнее оказывается план социального развития. При составлении такого плана его исходные показатели должны опираться на реальную модель социально-профессиональной структуры трудового коллектива, учитывающую и его социально-психологические особенности.

**Структура плана** и его разделы в зависимости от степени изученности процессов социального развития и накопленного опыта планирования и прогнозирования могут в разных коллективах существенно различаться, но, как правило, они отражают основные разделы и направления, показанные на рис. 7.

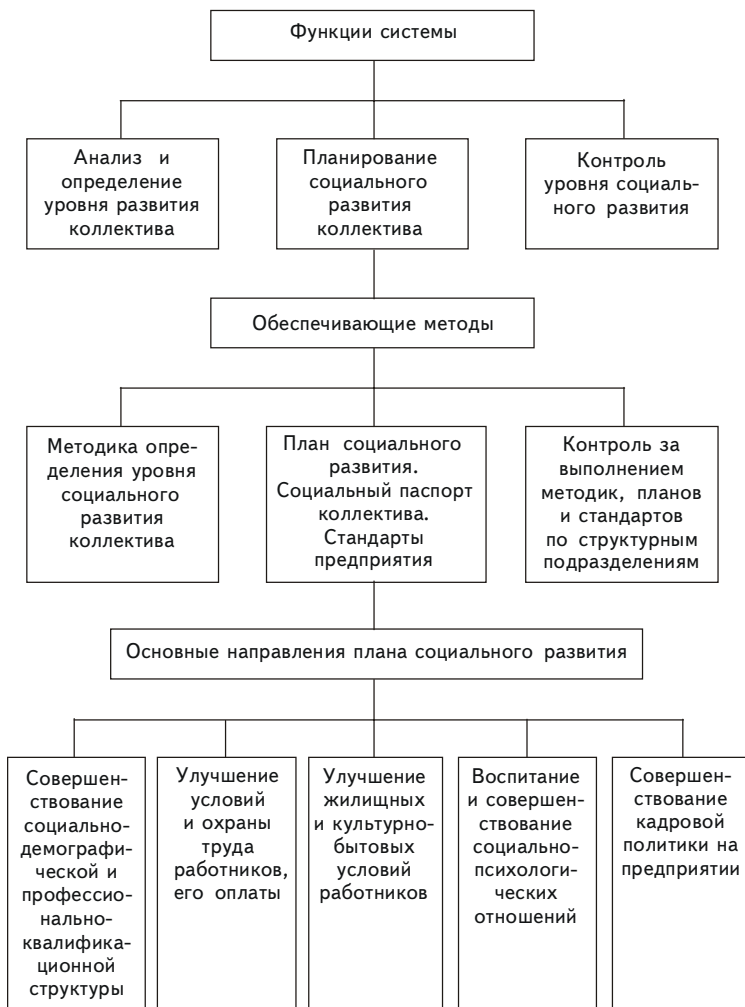
Овладение работниками кадровых служб закономерностями формирования и реализации планов социального развития коллективов — это сегодня не дань моде, а новая ступень деятельности “служб человеческого фактора”, связанная с необходимостью глубокого проникновения в существо социально-экономических и социально-психологических процессов на производстве.

При формировании оптимальной структуры управления большое значение имеет определение количества структурных подразделений, непосредственно подчиненных одному руководителю, так как возможности человека в отношении восприятия информации, ее переработки и принятия решений ограничены. Общее количество самостоятельных структурных подразделений и отдельных работников ( $C_d$ ), подчиненных непосредственно директору предприятия или другому линейному руководителю, можно рассчитать по формуле

$$C_d = 7,87 + 0,00019 P_{п.п}, \quad (3)$$

где  $P_{п.п}$  — численность промышленно-производственного персонала.

Например, для руководителей мелких предприятий (до 300 чел. работающих) рациональной численностью непосредственно подчиненных является 5–9 человек, для средних (1–5 тыс. работаю-



**Рис. 7.** Система управления социальным развитием коллектива

щих) — 12–14 человек, для крупных (5–7 тыс. работающих) — 16–18 человек, для объединений (более 7 тыс. работающих) — до 20 человек.



## Литература

1. Курошева Г. М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1985.
2. Пушкарев Н. Ф. Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. — М.: Знание, 1988. — С. 1–14.
3. Система работы с кадрами управления. — М.: Мысль, 1984.
4. Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1982.
5. Щёкин Г. В. Теория и практика кадровой работы: общие положения: В 2 ч. — К., 1990.



## Методы определения потребности в кадрах

### 11.1. Планирование численности и состава работников

Главной формой планирования и организации деятельности предприятий является план экономического и социального развития (с разбивкой по годам). Предприятие самостоятельно разрабатывает и утверждает планы на основе использования различных исходных данных и контрольных цифр, государственных заказов, долговременных экономических нормативов, а также прямых заказов потребителей на продукцию, работы или услуги. При планировании экономического и социального развития предприятие определяет общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждает штаты.

*Исходными данными* для определения необходимой численности рабочих, их профессионального и квалификационного состава являются производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ. При укрупненных расчетах **общая потребность** предприятия (объединения) в кадрах ( $Ч$ ) определяется отношением объема производства ( $O_n$ ) к запланированной выработке на одного работающего ( $B$ ):

$$Ч = O_n : B. \quad (4)$$

Более *точные расчеты* численности нужно проводить отдельно по категориям персонала: для рабочих-сдельщиков — исходя из трудоемкости продукции, фонда рабочего времени и уровня выполнения норм; для рабочих-повременщиков — с учетом закрепления зон и трудоемкости обслуживания, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени; для учеников — с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения; для обслуживающего персонала и пожарно-сторожевой охраны — с учетом типовых норм и штатных расписаний.

Кроме общей выделяют еще **дополнительную потребность** в кадрах, которая представляет собой разность между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода. Дополнительную потребность в рабочих кадрах рассчитывают на плановый год и на каждый квартал, так как объем производства и убыль рабочих по кварталам неравномерны. *Дополнительную потребность в специалистах* определяют на плановый год по количеству вакантных должностей исходя из утвержденных штатов, а также с учетом ожидаемого выбытия этих работников по различным причинам и частичной замены практиков.

*Общая потребность в специалистах* определяется в зависимости от трудоемкости закрепленных функций, норм управляемости, степени механизации управления и с учетом типовых штатных расписаний. Возрастание в нынешних условиях роли системы высшего образования вызывает необходимость повышения уровня планирования подготовки специалистов и повышения эффективности их использования. Общая потребность в специалистах (*A*) представляет собой сумму:

$$A = Ч_c + Д, \quad (5)$$

где  $Ч_c$  — численность специалистов в отрасли, регионе, на предприятии на начало планируемого периода;

$Д$  — дополнительная потребность в специалистах.

Расчет **дополнительной потребности в специалистах** включает *три основных элемента*:

- развитие отрасли, т. е. научно обоснованное определение необходимой потребности в приросте должностей, замещаемых специа-

листами в связи с расширением производства или увеличением объема работ;

- частичную замену практиков, занимающих должности специалистов с высшим образованием;
- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей.

*Дополнительная потребность на прирост должностей ( $D_n$ )* (развитие отрасли, региона, предприятия) представляет собой разность общих потребностей в специалистах для планируемого ( $A_{пл}$ ) и базового ( $A_б$ ) периодов и определяется по формуле

$$D_n = A_{пл} - A_б. \quad (6)$$

*Дополнительная потребность на частичную замену практиков* определяется с учетом возможностей их обучения в высших учебных заведениях без отрыва от производства. *Дополнительная потребность на возмещение естественного выбытия специалистов и практиков* определяется на основе анализа закономерностей их выбытия. Как показывает практика, размеры естественного выбытия специалистов и практиков, замещающих должности специалистов, не превышает в год 2–4% их общей численности. *Дополнительная потребность на возмещение естественного выбытия специалистов ( $D_в$ )* рассчитывается путем умножения общей потребности в специалистах в плановом периоде ( $A_{пл}$ ) на среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков ( $K_в$ ):

$$D_в = A_{пл} \times K_в. \quad (7)$$

## 11.2. Определение потребности в специалистах

По *периоду планирования* различают текущую и перспективную потребность в специалистах. **Текущая дополнительная потребность** — это необходимая численность специалистов в базисном году. Этот показатель является основой планирования перспективной потребности. **Перспективная потребность** определяется на 10 и более лет. Приведем существующие в настоящее время **методы** расчета перспективной потребности в специалистах.

При определении потребности в специалистах на срок до пяти лет используется *штатно-номенклатурный метод*, который основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием. Штатно-номенклатурный метод при наличии плановых показателей позволяет определить как количественную сторону потребности в специалистах (на основе штатных расписаний), так и качественную (на основе номенклатуры должностей, определяющей уровень квалификации и профиль подготовки специалиста). Типовые номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием, а также типовые штатные расписания разрабатываются и утверждаются министерствами и ведомствами. Типовые номенклатуры содержат наименования функций управления, структурных подразделений, должностей, а также наименования специальностей высшего образования, наличие которых необходимо для кандидатов на замещение указанных должностей. Пример такой номенклатуры приведен в табл. 5.

Таблица 5

**Номенклатура должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием**

Наименование должностей специалистов, служащих и руководителей	Из них подлежат замещению специалистами с высшим образованием	
	Номер и наименование специальности высшего образования	Количество должностей
1	2	3

*Типовая номенклатура должностей* разрабатывается на всех уровнях управления — от предприятия до министерства — и служит исходной базой для разработки нормативов насыщенности специалистами и потребности в них в разрезе специальностей. Итоговая строка номенклатуры должностей представляет нормативную численность специалистов с высшим образованием, поэтому от качества разработки номенклатур зависит достоверность расчетов потребности, на основе которых формируются планы подготовки специалистов высокой и средней квалификации. В разработке номенклатур наряду с работниками кадровых служб принимают участие сотрудники технических,

планово-экономических, производственных и других подразделений, осуществляющих функции текущего и перспективного планирования.

Для придания номенклатурам должностей большей гибкости целесообразно в зависимости от специфики отрасли и предприятия предусматривать на каждую должность несколько специальностей с целью более полного учета перспектив развития производства.

При определении потребности в специалистах на долгосрочную перспективу и при отсутствии подробных плановых показателей применяют *метод расчета коэффициента насыщенности*, который исчисляется из отношения числа специалистов на 1 тыс. работников или на 1 млн. грн. объема производства и может использоваться при определении потребности в специалистах как для отрасли, так и для отдельной организации, предприятия. Потребность в специалистах с высшим образованием ( $A$ ) по данному методу рассчитывается по следующей формуле:

$$A = \mathcal{C}_p \times K_n, \quad (8)$$

где  $\mathcal{C}_p$  — среднесписочная численность работающих;

$K_n$  — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Нормативный коэффициент насыщенности рассчитывается как отношение нормативной численности специалистов (итоговая строка номенклатуры должностей) к среднесписочной численности работающих в году, соответствующем разработке номенклатуры должностей.

Универсальным и наиболее надежным методом расчета потребности в кадрах управления является *нормативный метод*, который предполагает разработку специальной методики расчета нормативов численности руководящих работников и служащих, обеспечивающих оптимальное число специалистов для каждой отрасли, организации, предприятия с учетом организационно-технических условий конкретного производства. Данный метод основан на применении нормативов нагрузки, обслуживания, управляемости и численности специалистов.

Нормативы нагрузки и обслуживания могут применяться в отраслях непромышленной сферы (например, здравоохранении, образовании, бытовом обслуживании и др.), а на предприятиях отраслей материального производства (промышленности и строительства) целесообразно применять нормативы численности специалистов. Использование в расчетах потребности нормативов численности предпола-

гает установление зависимости между количественными и качественными показателями кадров специалистов и основными технико-экономическими показателями деятельности предприятия (наименование объема выпускаемой продукции, производительности труда, стоимости основных производственных фондов и др.):

$$H_{\text{ч}} = \text{Ч}_{\text{с}} : I, \quad (9)$$

где  $H_{\text{ч}}$  — норматив численности специалистов с высшим образованием;  
 $\text{Ч}_{\text{с}}$  — численность специалистов;  
 $I$  — значение выбранного технико-экономического показателя деятельности предприятия.

### 11.3. Методы расчета потребности в рабочих кадрах

Научно-технический прогресс в настоящих условиях развития производства является важнейшим фактором и материальной основой изменения *профессиональной структуры рабочих кадров*, что обуславливает повышение уровня планирования их подготовки, рационального распределения и использования. Решению этих задач способствует разработка **балансовых расчетов потребности** по профессиям, которые осуществляются в целях выявления дополнительной потребности предприятия, организации, отрасли в рабочих кадрах и увязки ее с фактическим наличием и структурой местных трудовых ресурсов, совершенствования и развития всех действующих форм профессиональной подготовки рабочих.

*Балансовые расчеты предприятий* должны входить составной частью в комплексные планы экономического и социального развития соответствующих коллективов и тесно увязываться с перспективами развития производства, мероприятиями по внедрению новой техники, технологии и организации управления, обеспечивающими рост производительности труда. Увязка необходимой численности рабочих предприятия, организации с трудовыми ресурсами региона производится путем разработки балансов рабочих мест и трудовых ресурсов, сводного баланса трудовых ресурсов и балансовых расчетов: дополнительной потребности в рабочих и источников ее обеспечения; потребности в подготовке квалифицированных рабочих и источников ее обеспечения; вовлечения молодежи в учебу и производство.

*Балансовый расчет потребности в подготовке квалифицированных рабочих* в организациях и на предприятиях разрабатывается по профессиям и специальностям, а в министерствах и ведомствах — по основным группам профессий и включает в себя определение: численности рабочих на начало и конец планового периода; дополнительной потребности в квалифицированных рабочих на прирост численности и на замену выбывающих; источников обеспечения дополнительной потребности в квалифицированных рабочих; форм и пропорций подготовки квалифицированных рабочих кадров; численности рабочих, высвобождающихся в результате новых методов хозяйствования, масштабов перераспределения и переподготовки высвобождаемых рабочих.

**Порядок балансовых расчетов потребности в рабочих кадрах** по профессиям и источников ее обеспечения следующий:

1. *Плановая численность рабочих кадров* показывается на начало и конец года. Плановая численность на предприятии (в организации) определяется исходя из планов развития производства, а также в соответствии с действующими отраслевыми методиками и нормативами расчета, учитывающими специфику производства. При определении плановой численности рабочих кадров нужно также одновременно выявить новые профессии, возникающие в связи с внедрением новой техники и технологии.

2. *Дополнительная потребность в рабочих* исчисляется с учетом прироста численности, замены планируемой убыли и возмещения потерь от текучести кадров. *Дополнительная потребность на прирост численности* исчисляется как разность между численностью на конец и начало года. Если численность рабочих той или иной профессии на конец года меньше их численности на его начало, то полученная разность будет означать сокращение численности рабочих по данной профессии. При этом численность рабочих отдельных прогрессивных профессий должна увеличиваться за счет изменения численности рабочих неперспективных профессий.

*Дополнительная потребность в рабочих на замену планируемой убыли* определяется исходя из анализа возрастного состава рабочих по каждой профессии, а также отчетных данных предприятий и организаций о движении кадров по планируемым причинам за последние 3—5 лет и других показателей. В планируемую убыль включаются естественная убыль (выбытие в связи с уходом на пенсию по возрасту или по состоянию здоровья, смертью работников); выбытие на учебу с отрывом от производства; выбытие в связи с при-

зывом в Вооруженные Силы; выбытие в связи с окончанием срока трудового договора; выбытие по другим причинам, связанным с производственной необходимостью и предусмотренным действующим законодательством (перевод рабочих на должности руководителей, специалистов и служащих после окончания высших учебных заведений, плановые перераспределения рабочей силы и др.).

Дополнительная потребность на возмещение текучести кадров исчисляется на основании материалов первичного учета работников за последние 2–3 года. При этом необходимо учитывать результативность от внедрения мероприятий, направленных на стабилизацию производственных коллективов.

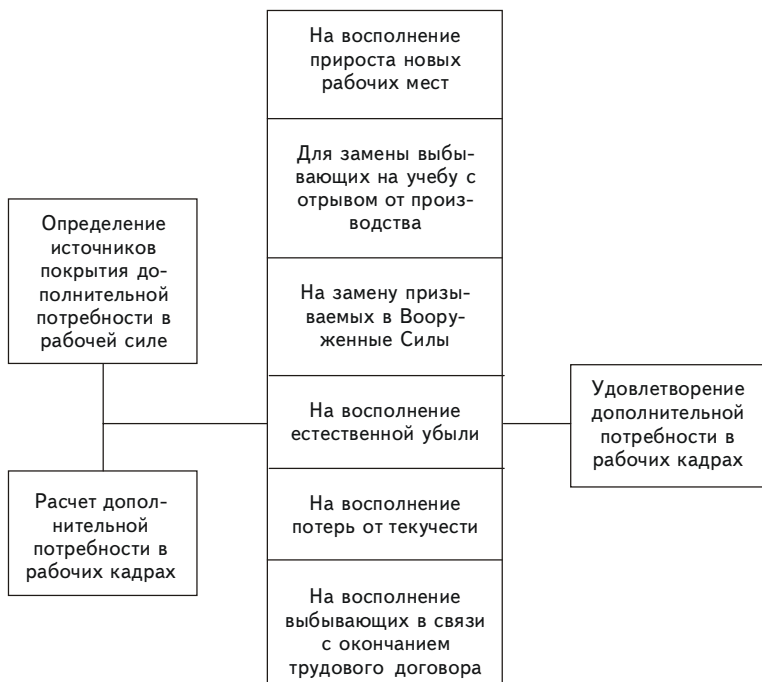
Общий итог дополнительной потребности рабочих по каждой профессии определяется путем суммирования показателей всех трех видов потребности (на прирост численности, на замену планируемой убыли и возмещение текучести). Если сумма показателей составит отрицательное число, это означает, что вместо общей дополнительной потребности фактически образовался относительный избыток кадров по данной профессии. Он повлечет планируемое высвобождение рабочих определенных профессий, обусловленное техническим прогрессом, совершенствованием организации труда, структурными изменениями производства и другими факторами. Относительным этот избыток называется потому, что частично или полностью может быть использован на данном предприятии путем переподготовки высвобождаемых рабочих по новым, дефицитным профессиям.

*3. Источники обеспечения дополнительной потребности в рабочих кадрах* включают рабочих, переподготавливаемых непосредственно на производстве на новые профессии из числа высвобождаемых; выпускников общеобразовательных школ текущего года, которые будут приняты на работу; выпускников профессионально-технических училищ, направленных на производство; рабочих, принимаемых со стороны (показываются отдельно имеющие необходимые профессии и не имеющие таковых). Численность рабочих, принимаемых со стороны, определяется исходя из потребности и реальных возможностей набора. При этом для рабочих, не имеющих необходимых профессий, планируется подготовка непосредственно на производстве.

Процесс определения дополнительной потребности в рабочих кадрах и источников ее обеспечения схематически показан на рис. 8.

Составление и применение балансовых расчетов потребности в рабочих кадрах (см. приложение) предполагает постоянное совершенствование *профессионально-квалификационной структуры* производ-





**Рис. 8.** Формирование дополнительной потребности в рабочих кадрах и источников ее обеспечения на предприятиях и в организациях

ственного коллектива. Основными направлениями такой работы являются увеличение доли квалифицированных рабочих за счет соответствующего снижения числа неквалифицированных; увеличение численности рабочих перспективных профессий за счет сокращения занятости по неперспективным; последовательное сокращение численности рабочих, занятых тяжелым и неквалифицированным трудом, прежде всего на вспомогательных и подсобных работах; разработка и осуществление мероприятий по профессиональной ориентации молодежи на профессии, характеризующиеся недостатком рабочих кадров. Анализ профессионально-квалификационной структуры позволяет определить возможные внутренние резервы рабочей силы на плановый период, показать наиболее вероятные источники высвобождения рабочих, обусловленные техническим прогрессом, наметить основные пути наиболее рационального и эффективного использования рабочих кадров.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРОЦЕДУРА расчета потребности в кадрах при проектировании строительства и реконструкции предприятий и производственных мощностей

Потребность в квалифицированных кадрах рекомендуется рассчитывать по профессиям и специальностям для каждой категории работников как основного, так и вспомогательного производства, общезаводских служб и подразделений.

1. Укрупненные расчеты численности рабочих по профессиям для основного производства выполняются исходя из трудоемкости годовой программы производства, рассчитанной по проектным трудоемкостям выпускаемых изделий, деленной на годовой фонд времени работы рабочего данной профессии (с учетом планируемых невыходов).

Численность производственных рабочих равна суммарной численности рабочих по профессиям. При этом должен обеспечиваться, как правило, двухсменный режим работы оборудования, а для нового уникального или высокопроизводительного — трехсменный.

2. Численность рабочих по профессиям для вспомогательного производства, а также общезаводских служб и подразделений рассчитывается по соответствующим нормам технологического проектирования.

Для укрупненных расчетов численность рабочих вспомогательного производства определяется в соответствии с нормативами структурного состава работающих на предприятиях соответствующих отраслей (удельный вес численности вспомогательных рабочих в процентах от численности производственных рабочих).

3. Численность рабочих по ведущим и массовым профессиям основного и вспомогательного производства может быть определена также на основе норм и нормативов по труду в соответствии с перечнем межотраслевых и отраслевых норм и нормативов по труду, применяемых на подведомственных предприятиях. При этом расчет потребности в рабочих составляется по профессиям и квалификации по форме 1.

Форма 1

### Расчет потребности в рабочих

Наименование вновь вводимого оборудования	Количество единиц оборудования	Коэффициент сменности	Наименование профессий (разряд)	Нормы обслуж. единицы оборудования	Общая потребность на объем внедрения
<b>Основное производство</b>					
1.					
2.					
<b>Вспомогательное производство</b>					
1.					
2.					

**Балансовые расчеты обеспечения квалифицированными рабочими строящихся и реконструируемых предприятий и производственных мощностей\* (человек)**

№ п/п	Наименование профес-сий, тариф-ные разряды	Потреб-ность	Источники обеспечения						Прием самим предприятием	
			Прием выпуск-ников профтех-училищ	Прием выпускников общеобразо-вательных школ	Прием с дейст-вующих предприятий	Прием уволен. из армии, по оргнабору	Перевод со строительно-монтажных работ	Всего	в т. ч. досроч-ный набор для подготовки кадров	

\* Расчеты проводятся на весь период строительства и реконструкции предприятия.

**Балансовые расчеты обеспечения кадрами специалистов строящихся и реконструируемых предприятий и производственных мощностей (человек)**

№ п/п	Наименование групп специальностей	Потребность	Источники обеспечения				Прием самим предприятием	
			Прием выпускников вузов	Перевод с действующих предприятий	Всего	в т. ч. досрочный набор для подготовки кадров		

**План подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих для строящихся и реконструируемых предприятий и производственных мощностей (человек)**

Наименование профессии	В том числе														
	Всего должны пройти обучение	Подготовка новых рабочих						Переподготовка и обуч. проф.						Повышение квалификации	
		СПТУ	Техникумы		Общественная школа	Подготовка на произв.	в вечерних отделениях СПТУ	в учебных центрах предпр.	на производстве	в вечерних отделениях СПТУ	на производстве	в учебных центрах предпр.	в учебных центрах предпр.	в учебных центрах предпр.	
			с отрывом от произв.	без отрыва от произв.											
дневные	вечерние	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		

**План подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов для строящихся и реконструируемых предприятий и производственных мощностей (человек)**

Наименование должности	В том числе										
	Всего должны пройти обучение	Подготовка					Переподготовка и повышение квалификации				
		высш. учеб. заведения	отраслевой ИПК	без отрыва от производства	межотраслев. система повышения квалификации	ФПК при вузах, отдел. при техникумах	курсы при предприятиях	учебные центры предприятий — изготовит. новой техники	другие формы повышения квалификации		
										с отрывом от производства	с отрывом от производства
3	4	5	6	7	8	9	10				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

4. Общая численность требуемых рабочих равна суммарной их потребности для основного и вспомогательного производства.

5. Численность рабочих для вновь запроектированных производств, участков и установок, не предусмотренных в действующих нормативах, должна определяться по проектным данным.

6. Численность руководителей, специалистов и служащих определяется исходя из проекта организационной структуры управления вновь вводимых и реконструируемых предприятий, производственных мощностей и трудоемкости работ по функциям управления. Количество должностей, включаемых в штатное расписание, рассчитывается на основе межотраслевых требований по научной организации труда, производства и управления, нормативов численности и норм времени служащих по функциям управления.

Численность руководителей, специалистов и служащих, занятых в производственных цехах, вычислительных центрах и ряде других подразделений, определяется с учетом утверждаемого коэффициента сменности работы.

Определение численности специалистов по специальностям (группам специальностей) и уровню подготовки осуществляется в соответствии с Типовой номенклатурой должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием.

## Литература

1. *Оникиенко В. В., Керб Л. П.* Комплексная система управления кадрами производственного объединения (предприятия) в промышленности. — Львов: Выща шк., 1981.

2. *Щёкин Г. В., Попков А. Г.* Организация работы с кадрами в строительстве. — К.: Будивэльник, 1988.

## 12 **Комплектование кадрового корпуса и профессиональная ориентация**

В настоящее время **источниками обеспечения кадровой потребности** строек и предприятий являются:

1) высшие и профессионально-технические учебные заведения;

- 2) организованные наборы рабочих;
- 3) внутригородское (внутрирайонное) распределение работников через центры занятости населения;
- 4) самостоятельная работа кадровых служб организаций и предприятий по набору кадров.

## 12.1. Распределение молодых специалистов и молодых рабочих

Распределение **молодых специалистов**, оканчивающих высшие учебные заведения, осуществляется в соответствии с положением о распределении и использовании выпускников высших учебных заведений. Проекты планов (заказов) межведомственного распределения молодых специалистов предприятия и объединения представляют своей вышестоящей организации до начала распределения.

Потребность в дипломированных специалистах предприятия и организации определяют с учетом количества своих работников, обучающихся на заочных и вечерних отделениях высших учебных заведений, внедрения новой техники и технологии, реконструкции и расширения производства, применения прогрессивных нормативов по труду специалистов и служащих.

В настоящих условиях признано необходимым обеспечить переход на новый тип взаимодействия высшей школы и производства, предусматривающий, как правило, целевую подготовку специалистов на основе договоров, заключаемых между предприятиями (организациями) и высшими учебными заведениями.

Работа по улучшению качества подготовки и рациональному использованию выпускников высших учебных заведений на производстве должна предусматривать обоснованный расчет дополнительной потребности в квалифицированных специалистах на основе реализации следующих мер: перевода работников, имеющих высшее образование и занятых на рабочих местах, на должности, соответствующие их квалификации; вовлечение практиков, специалистов в учебу в системе заочного и вечернего высшего образования; отбора и направления на учебу с отрывом от производства рабочих, имеющих доста-

точный производственный опыт; предварительного отбора будущих специалистов задолго до окончания ими учебных заведений и организации с ними индивидуальной работы.

Следующим источником обеспечениястроек и предприятий необходимыми кадрами являются **выпускники профессионально-технических училищ**. Несмотря на то что удельный вес рабочих, подготовленных в системе профтехобразования, в структуре кадрового набора ежегодно возрастает, темпы подготовки кадров в профтехучилищах еще не отвечают возросшим потребностям производства. Преобладающей формой подготовки рабочих остается пока обучение их на производстве.

В связи с этим важная роль в повышении удельного веса рабочих, подготовленных в профтехучилищах, отводится организациям и предприятиям, на производственной базе которых они действуют.

Базовое предприятие в установленном порядке предусматривает в планах экономического и социального развития меры по строительству и укреплению материально-технической базы, проведению ремонта зданий и оборудования СПТУ, улучшению условий учебы, труда, быта, отдыха и оздоровления учащихся и работников училища, развитию у учащихся интереса к техническому и профессиональному творчеству. Основными задачами совместной работы базового предприятия и СПТУ являются подготовка и переподготовка квалифицированных рабочих кадров, отвечающие требованиям научно-технического прогресса и современного производства.

В настоящее время признано целесообразным перейти на прямые договорные связи профтехучилищ с предприятиями и организациями и осуществлять раздельное планирование подготовки новых рабочих за счет средств госбюджета, а переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров — на договорной основе за счет средств предприятий и организаций.

Организаторами работы с профессионально-техническими училищами, действующими на производственной базе предприятий и организаций, являются кадровые службы, которые обеспечивают реализацию мероприятий по развитию учебно-материальной базы училищ, совершенствованию форм и методов профориентационной и воспитательной работы, закреплению молодых рабочих на производстве.

## 12.2. Набор кадров через органы трудоустройства

Следующим важным источником обеспечениястроек и предприятий кадрами является организованный набор рабочих.

**Организованный набор рабочих** является основной формой планового привлечения трудящихся на добровольных началах для постоянной или сезонной работы в организациях и на предприятиях. Направление рабочих в порядке организованного набора проводится министерствами труда и их организациями на местах в порядке и на условиях, установленных инструкциями о порядке планирования и проведения организованного набора рабочих.

Разработка проектов плановых заданий по направлению рабочих в порядке организованного набора осуществляется следующим образом. Предприятия, организации представляют в органы по труду балансовые расчеты дополнительной потребности в рабочей силе и источников ее обеспечения, в том числе и за счет организованного набора. Органы по труду рассматривают предложения предприятий и организаций по объемам организованного набора рабочих, анализируют представленные балансовые расчеты, проверяют возможность приема и размещения рабочих (в том числе с семьями) и представляют заключения о согласованных объемах организованного набора рабочих.

Организации, предприятия, которым установлен прием рабочих по организованному набору, направляют своих ответственных представителей в районы набора для проведения совместно с органами по труду агитационной и справочно-информационной работы, а также своевременно обеспечивают органы по труду справками-обязательствами и необходимыми средствами наглядной агитации (плакатами, листовками, проспектами, другими рекламными и информационно-справочными материалами).

Организация, предприятие, на которые направлены рабочие по организованному набору, принимают меры по их закреплению на производстве и адаптации в трудовых коллективах, осуществляют учет этих рабочих и создают им условия для обучения, повышения квалификации и профессионального продвижения.

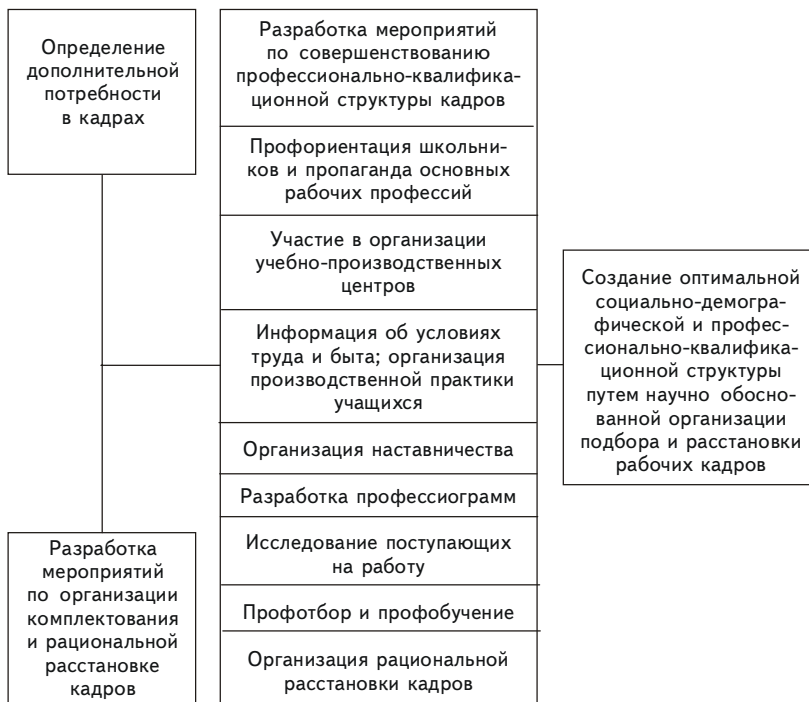


Следующим основным источником обеспечениястроек и предприятий кадрами является внутригородское (внутрирайонное) **перераспределение рабочей силы** через службу трудоустройства населения. Эти органы осуществляют трудоустройство граждан с учетом их индивидуальных пожеланий, профессиональной подготовки и рекомендаций специалистов по профориентации, а также обеспечивают своевременное трудоустройство высвобождаемых работников с предварительным подбором им места работы до расторжения трудового договора, проводят в установленном порядке устройство на работу выпускников средних общеобразовательных школ, способствуют комплектованию учащимися профессионально-технических училищ.

*Кадровые службы* предприятий и организаций города (района) регулярно представляют центрам занятости населения извещения о наличии свободных рабочих мест и вакантных должностей, в том числе для использования труда пенсионеров, инвалидов, женщин, занятых воспитанием детей, студентов и школьников.

Одним из источников обеспечениястроек и предприятий кадрами является привлечение *временных бригад* для строительства и ремонта производственных объектов, жилых помещений, выполнения других строительных и ремонтных работ. Привлечение временных бригад может осуществляться на основе заключаемых с ними письменных трудовых договоров предприятиями, организациями и учреждениями. Организационную работу по комплектованию временных строительных бригад проводят центры занятости населения, кадровые службы организаций и предприятий за счет привлечения к труду работников, находящихся в отпуске, временно не работающих, пенсионеров и др.

Работа кадровых служб по укомплектованию организаций и предприятий необходимым количеством работников базируется на широком и гибком использовании всех имеющихся форм и методов кадрового обеспечения. Она предполагает развитие самостоятельности и инициативы, направленной на повышение эффективности и качества кадрового набора. Деятельность кадровых служб организаций и предприятий по привлечению рабочей силы на производство наряду с планово-организационными формами кадрового обеспечения предусматривает также постоянное развитие и совершенствование организации профессиональной ориентации учащихся средних общеобразовательных школ и другой молодежи (рис. 9).



**Рис. 9.** Система организации подбора и расстановки рабочих кадров в условиях предприятия (организации)

### 12.3. Организация профориентационной работы на производстве

Основой эффективного и качественного обеспечения организаций и предприятий кадрами необходимых профессий и квалификации является **профориентационная работа** среди учащихся средних общеобразовательных школ, которые в современных условиях воспроизводства рабочей силы являются основным источником пополнения трудовых ресурсовстроек и промышленных производств.

В условиях многоотраслевого хозяйства выпускнику школы непросто представить себе потребность производства в кадрах тех или

иных профессий, реальные возможности трудоустройства или продолжения учебы, специфику различных профессий, а также правильно оценить свои наклонности и способности. В настоящее время существует более 40 тыс. профессий и ежегодно еще “рождается” более 500 новых, причем естественное отмирание старых профессий происходит медленнее, чем возникают новые. В то же время результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что производительность труда работников, которые по своим качествам соответствуют требованиям профессии, в среднем на 20–40 % выше, чем у тех, кто таким требованиям не соответствует, а около 40 % работников, меняющих место работы, — это те, кто избрал ее не по способностям. Поэтому организация профессиональной ориентации молодежи является важным условием повышения эффективности деятельности организаций и предприятий.

Под **профессиональной ориентацией** понимается научно обоснованная система форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующая их своевременному вовлечению в общественное производство, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств.

Большой вклад в развитие профессиональной ориентации вносят **лаборатории и кабинеты профориентации и профотбора на предприятии** (в организации). *Основными задачами* таких подразделений являются участие в проведении профориентационной работы с учащейся молодежью в подшефных общеобразовательных школах; правильное распределение поступающих на работу и служащих по группам профессий в соответствии с индивидуальными особенностями каждого работника; проведение исследований, необходимых для выполнения основных задач кабинета; выдача рекомендаций о формах и методах профессиональной подготовки и воспитания кадров, обеспечивающих качественное освоение избранной профессии в возможно короткие сроки.

Важное место в организации профориентационной работы принадлежит разработке и использованию **профессиограмм** основных рабочих профессий, в которых приводятся данные о процессе работы, сведения о требующейся профессиональной и общеобразовательной подготовке, гигиенических и физиологических особенностях, медицинских противопоказаниях, перспективах профессионально-квалифика-

ционного роста, экономические данные и др. Важная роль в развитии и совершенствовании организации профессиональной ориентации школьников и разработки профессиограмм принадлежит инженерам по подготовке кадров предприятий и организаций.

*Общий план описания профессии* (профессиограмма) включает в себя такие разделы:

1. Общие сведения о профессии, специальности (наименование профессии, потребность в данных специалистах, формы профессиональной подготовки, рабочие места, которые можно занять после приобретения профессии).

2. Содержание и условия работы (используемые материалы, рабочий инструмент, процесс работы и его результаты, уровень механизации и автоматизации, необходимые для работы знания, умения, навыки, характер и условия труда).

3. Человек в процессе работы (привлекательные стороны работы и ее трудности, степень ответственности и элементы творчества, психофизиологические качества и медицинские противопоказания, положительные и отрицательные последствия работы для человека).

4. Социально-экономические особенности профессии (система оплаты труда и социальное обеспечение, культурно-бытовые условия, перспективы профессионального роста, география профессии и др.).

Организация профессиональной ориентации состоит из нескольких взаимосвязанных **этапов**: профессиональной информации, профессиональной консультации, профессионального отбора и профессиональной адаптации. *Профессиональная информация* призвана обеспечить постоянное и планомерное профессиональное информирование учащихся общеобразовательных школ, их преподавателей и родителей, организацию профессиональной пропаганды ведущих и массовых профессий, установление и укрепление постоянных контактов между коллективами организаций, предприятий, профессионально-технических училищ и общеобразовательных школ.

Задачами *профессиональной консультации* являются оказание молодежи помощи в оценке своих способностей к различным видам трудовой деятельности в сфере производства, выдача конкретных рекомендаций о выборе профессии и возможных путях ее овладения (учеба в вузах, профтехучилищах, подготовка в межшкольных учебно-производственных комбинатах или непосредственно на производстве и т. д.). Профессиональную консультацию проводят квалифицированные консультанты-психологи, состоящие в штатах различных подраз-

делений по профориентации молодежи. Консультация проводится на основе медицинских заключений, характеристик, результатов специальных психофизиологических исследований.

Главной задачей *профессионального отбора* является научно обоснованное определение профессиональной пригодности каждого подростка к конкретному виду трудовой деятельности с учетом его способностей, наклонностей и потребностей производства. Завершается работа по организации профессиональной ориентации разработкой и осуществлением комплекса мероприятий по *производственной и социальной адаптации работников* в трудовых коллективах.

**Управление системой профориентационной работы** принято рассматривать в трех аспектах. *Социально-экономический аспект* предполагает процесс усвоения учащимися определенной системы знаний, норм, навыков и умений, позволяющих им осуществлять социально-профессиональную деятельность, что способствует улучшению качественного состава рабочей силы и повышению удовлетворенности молодежи трудом. *Психолого-педагогический аспект* предусматривает выявление и формирование интересов, склонностей и способностей учащихся, а также оказание помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей их индивидуально-психологическим особенностям. *Медико-биологический аспект* предполагает реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для выполнения определенной профессиональной деятельности [6]. При этом успех проведения профориентационной работы на любом уровне зависит от того, насколько комплексно и системно осуществлен подход к управлению данными процессами.

Основными **методами управления профориентацией** являются такие:

- *программно-целевой* (определение главной цели профориентации, разработка программы ее достижения, создание механизма управления по реализации программы);
- *прогнозирования* (учет современных и перспективных требований к различным работникам, тенденций научно-технического прогресса в целом, прогноз кадровой политики на перспективу);
- *моделирования* (построение моделей управления профориентацией на предприятии, в объединении, отрасли, регионе);
- *организационно-распорядительный* (подготовка соответствующих документов — приказов, распоряжений, положений, стандартов, рег-

ламентирующих порядок функционирования системы профориентационной работы, контроль за их выполнением).

Профессиональная ориентация на производстве может дать эффективные результаты, если будет образована в единую устойчивую и динамичную систему. В значительной степени этому способствует определение этапов, аспектов, функций, методов, а также основных целей и направлений управления ею.

Вся работа по профессиональной ориентации имеет *два главных направления*: 1) формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей производства; 2) приведение личностных ориентаций молодежи в соответствие с возможностями их реализации. Отсюда *цель* всей системы профессиональной ориентации — найти оптимальное сочетание личностных желаний и общественных потребностей.

## Литература

1. *Ендальцев Е. С.* Выбор профессии: социальные, экономические и педагогические факторы. — М., 1984.
2. *Захаров Н. Н.* Профессиональная ориентация школьников. — М.: Просвещение, 1988.
3. *Климов Е. А.* Как выбирать профессию. — М., 1984.
4. *Климов Е. А.* Путь в профессию. — Л., 1974.
5. *Управление трудовыми ресурсами*: Справ. пособие. — М.: Экономика, 1987.
6. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К.: ВЗУУП, 1991.
7. *Щёкин Г. В.* Профориентация и привлечение молодежи к труду: Метод. рекомендации. — К.: ВЗУУП, 1992.

## **13 Организация работы с персоналом управления**

---

Основными формами работы с персоналом управления на предприятии являются анализ качественного состава кадров управления, их текущая оценка и аттестация, подбор и подготовка резерва руководителей.

## 13.1. Анализ качественного состава кадров управления

Уровень **качественного состава кадров** руководителей и специалистов во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной хозяйственной системы, поскольку от личных и деловых качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации. *Анализ качественного состава кадров* предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

Так, анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов со стороны их *образования и квалификации* предполагает определение: количественного состава работников с высшим образованием; качественного уровня расстановки работников по должностям; степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

Показатель *качества расстановки кадров по должностям* рассчитывается путем суммирования числа специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, и деления полученного результата на общее количество должностей, требующих замещения специалистами. Пример расчета качества расстановки кадров приводится в табл. 6.

Таблица 6

**Расчет качества расстановки кадров**

№ п/п	Показатель	Должности		
		требующие замещения специалистами		не требующие высшего или среднего специального образования
		с высшим образованием	со средним специальным образованием	
А	Б	1	2	3
1	Количество должностей Замещено работниками с образованием:	800	437	20
2	высшим	329	—	—
3	средним специальным	328	199	—
4	Всего специалистов (стр. 2 + стр. 3)	657	199	—
5	Не имеют высшего или среднего специального образования	54	183	20
6	Всего работников (стр. 2 + стр. 3 + стр. 5)	711	382	20

Показатель качества расстановки специалистов по должностям рассчитывается по формуле

$$П_d = \frac{П(2,1) + П(3,2)}{П(1,1) + П(1,2)} \cdot 100\%, \quad (10)$$

где  $П(i,j)$  — элемент табл. 6, образующийся на пересечении  $i$ -й строки и  $j$ -го столбца ( $i = 1, 2, 3; j = 1, 2$ ).

Подставив в формулу (10) цифровые данные, получим показатель качества расстановки по должностям:

$$П_d = \frac{П(2,1) + П(3,2)}{П(1,1) + П(1,2)} \cdot 100\%, \quad (11)$$

Большое значение при проведении анализа имеет также определение показателей *качества расстановки кадров по специальностям и степени рациональности использования работников*, что способствует повышению качества планирования кадровой работы, определению дополнительной потребности в специалистах и является необходимой основой для разработки и осуществления основных мероприятий по совершенствованию профессионально-квалификационного состава и расстановки кадров управления. Проведение регулярного анализа, отражающего в динамике показатели качественно-количественного состава, расстановки и использования специалистов, является важным условием правильной организации управления работой с кадрами на производстве. В процессе такого анализа следует учитывать использование специалистов с высшим образованием на рабочих местах и осуществлять необходимые меры по переводу их на должности, соответствующие профилю их специальности и квалификации. Рабочим документом для проведения данной работы служат *номенклатуры должностей*, подлежащих замещению специалистами.

В качестве основных **показателей должностей в рабочей номенклатуре** выступают:

- функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте;
- уровень образования работника, необходимый для выполнения функций по данной должности;



- специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей;
- стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемый для выполнения данных работ.

Приведенные показатели определяют *структуру требований к рабочему месту руководителя* и, следовательно, необходимую профессионально-квалификационную структуру кадров управления. Таким образом, для определения степени соответствия работника требованиям рабочего места необходимо иметь номенклатуру должностей (разрабатываемую на основе типовых номенклатур), которая определяет нормативные требования к каждой должности.

Качественный состав кадров управления целесообразно изучать также с точки зрения длительности их использования в одной должности и *анализа должностного пути*, что имеет большое значение для совершенствования подбора и расстановки управленческих кадров. Как показал анализ результатов работы цехов основного производства, наиболее высокие темпы роста производительности труда и прирост объемов производства оказались в тех цехах, где их руководители занимали 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.

Профессиональный и социальный **опыт руководителей** имеет, безусловно, большое значение для их эффективной деятельности. Однако известно, что опыт может быть как широким, так и 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 средняя продолжительность пребывания на каждой из них не превышала 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за пределы периода максимальной эффективности и достигали высокой должности в расцвете сил и творческих возможностей. При этом отме-

чено, 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 знающих, высококвалифицированных специалистов.

*Основной целью* работы с кадрами управления является формирование — на базе научно обоснованного подбора и расстановки управленческих работников, а также осуществления ряда планомерных мероприятий организационного и воспитательного характера — цельного управленческого коллектива, способного решать сложные и разнообразные задачи современного производства. *Основными направлениями* совершенствования качественного состава руководящих работников и специалистов, а также формирования цельного управленческого коллектива являются:

- организация профессиональной ориентации и профессионального отбора управленческих кадров, глубокое изучение личностных и деловых качеств работников на основе научно обоснованных оценок их способностей и результатов работы;
- организация целенаправленной профессиональной подготовки кадров управления в составе резерва для выдвижения, систематическое повышение деловой квалификации, культурного и общеобразовательного уровня каждого работника;
- организация оптимальной расстановки кадров управления на основе использования современных форм и методов кадровой работы (таких как проведение конкурсов проектов и экзаменов на должность, изучение общественного мнения, организация планомерного профессионального продвижения, повышение эффективности процедур выдвижения руководителей и др.);
- повышение уровня воспитательной работы с кадрами управления на основе учета специфики различных категорий и групп управленческих работников (таких как молодые специалисты, мастера, заместительская группа и т. п.), а также организация процесса адаптации работников, направленной на скорейшее достижение ими высокой эффективности управленческого труда.

## 13.2. Квалификация персонала управления

Для эффективного анализа качественного состава кадров руководителей и специалистов большое значение имеет организация регулярной оценки деятельности управленческих работников.

**Оценка работы кадров управления** проводится в целях улучшения расстановки и использования руководителей и специалистов, морального и материального стимулирования управленческого труда, совершенствования аппарата управления, интенсификации социально-экономического развития коллективов. Такая оценка подразделяется на периодическую (аттестация) и текущую.

**Аттестация (периодическая оценка) руководителей и специалистов** проводится в соответствии с положением о порядке проведения аттестации руководящих работников и других специалистов предприятий и организаций.

По результатам аттестации руководителям организаций и предприятий принимаются решения о повышении (понижении) в должности, в классном звании и квалификационной категории работников, повышении или понижении им должностного оклада в пределах максимальных и минимальных размеров по соответствующей должности, об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, а в необходимых случаях — об освобождении от занимаемой должности.

Подготовка и проведение аттестации организуется кадровыми службами предприятий при активном участии руководителей структурных подразделений.

Работа по аттестации руководителей и специалистов предусматривает:

- подготовительный этап (подготовка к проведению аттестации);
- проведение аттестации;
- принятие решений по результатам аттестации.

Наиболее ответственным этапом в организации аттестации является *подготовительный период* (составление перечня работников, подлежащих аттестации; определение сроков проведения аттестации; определение количества и состава аттестационных комиссий; подготовка отзывов-характеристик и аттестационных листов на аттестуемых; организация разьяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации).

*Графики проведения аттестации* доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а необходимые документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до аттестации. *Аттестационную*

*комиссию* возглавляет председатель; в ее состав входят члены комиссии и секретарь. Подготовка аттестационных листов возлагается на секретаря комиссии, а отзывы-характеристик на аттестуемых — на их непосредственных руководителей.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные на аттестуемого документы, заслушивает сообщения о его работе, достигнутых успехах и недостатках и на основании этих данных (с учетом обсуждения аттестуемого в его отсутствие) открытым голосованием дает соответствующую оценку.

Аттестационная комиссия может давать *рекомендации* о понижении или о повышении в должности, переводе на другую работу, установлении персональной надбавки к должностному окладу, уменьшении или повышении оклада.

По *итогам аттестации* издается приказ, которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, зачисление перспективных работников в резерв на выдвижение, а также поощряются положительно аттестованные работники.

**Текущая оценка работы руководителей и специалистов** проводится с целью определения их деловых и личностных качеств в межаттестационный период. Она является определяющей при распределении премий, а в период аттестации служит основой для выводов аттестационных комиссий. Текущая оценка базируется на нормативной трудоемкости выполняемых работ, положениях о структурных подразделениях, должностных обязанностях работников управления, профессиональных моделях руководителей и специалистов. Оценка труда управленческого аппарата как функционального, так и линейного звена строится на основе оценки конечных результатов труда в соответствии с организационной структурой управления. Текущая оценка складывается из *индивидуальной оценки руководителей* (специалистов) и *оценки их труда*. Критерием оценки служит выполнение текущих и личных планов работы подразделений и специалистов, составляемых и утверждаемых ежемесячно или ежеквартально.

При организации и проведении различных оценок управленческого персонала рекомендуется использовать *социально-психологические методы и процедуры*. Например, при аттестации руководителей широко апробирован метод экспертных оценок, суть которого сводится к тому, что работники-эксперты, занимающие различные должности по отношению к аттестуемому (подчиненные, коллеги, начальники), дают оценку его деловых и личностных качеств, усредненные показатели которой отражают общественное мнение о данном руководителе.

### 13.3. Принципы и методы работы с резервом руководителей

Под **резервом руководящих кадров** понимают специально сформированную группу работников, которые по своим качествам соответствуют требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственной деятельности. Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах и включает в себя несколько этапов.

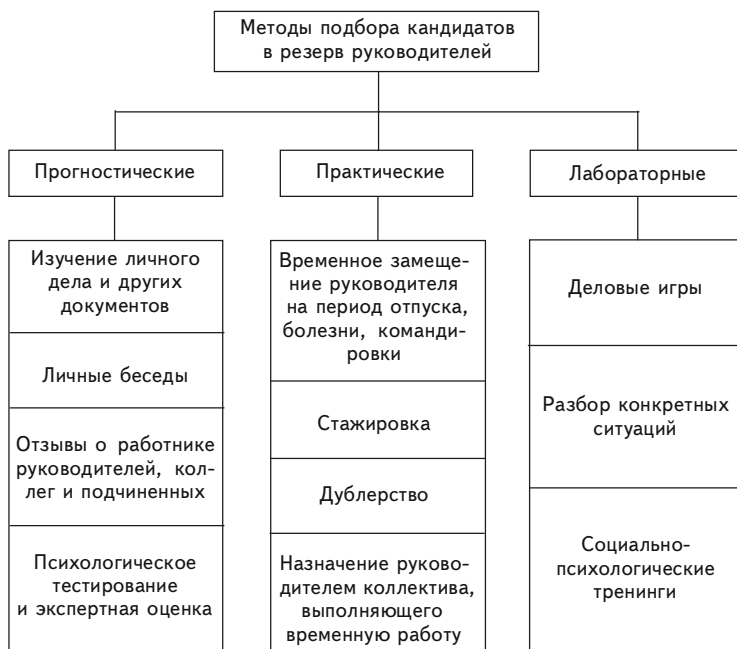
**Общими принципами** работы с резервом руководителей являются такие:

- подбор кандидатов в состав резерва, осуществляющийся по их деловым и личностным качествам с целью решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. Учитывая, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 5–8 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35–40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25–30 лет. Образование кандидата должно быть высшим и, как правило, соответствовать профилю будущей производственной деятельности;
- рациональное определение оптимальной структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- осуществление регулярного и систематического поиска кандидатов в резерв руководителей;
- гласность в организации работы с резервом для выдвижения.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы; выводы последней аттестации; результаты изучения работника путем личного общения, а также итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения личного дела; другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Применяются также практические методы подбора: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную за-

дачу; замещение им отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка и др. Методы подбора кандидатов в резерв схематически показаны на рис. 10.



**Рис. 10.** Классификация методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

Наиболее широко применяются такие **методы**:

- биографический, или изучения документов работника;
- получения произвольных устных и письменных характеристик, или “интервьюирования”;
- обобщения независимых экспертных мнений;
- психологического тестирования и самооценки работника.

*Биографический метод* наиболее простой; он состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Этот метод позволяет получить объективные данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, его образованием и другими показателями. Однако он дает неполную информацию об уровне развития личностно-деловых качеств работника.

*Метод “интервьюирования”* позволяет узнать новые сведения, однако предоставляет не объективные данные о человеке, а преломленные с учетом отношения работников, обеспечивающих получение необходимой информации. Это затрудняет получение представления о работнике с объективных позиций. Этот метод используется как основной в практике деятельности кадровых работников при подборе кандидатов в резерв на выдвижение. В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные *беседы* с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении как можно большей информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются *методы обобщения независимых суждений*, или *независимых экспертных мнений*. В качестве экспертов используются работники предприятия, хорошо знающие изучаемого по совместной работе и имеющие независимые суждения. По специально разработанной анкете осуществляется опрос указанных работников, и полученная информация после соответствующей обработки используется в качестве дополнительного источника для принятия решения относительно профессионального движения работника.

И, наконец, для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используется *метод психологического тестирования*, в процессе которого изучаются личностно-деловые качества работника. Применение метода тестирования требует особой предварительной подготовки и тестирующих, и тестируемых. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Изучение личностно-деловых качеств работников требует определенной квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и изменения содержания трудовых функций кадровика. *Новые требования к квалификации кадровиков* предполагают:

- умение использовать практически доступные методики осуществления тестирования работников или проведения опроса экспертов;
- умение обеспечить проведение инструктажа и выполнение подготовительной работы по проведению тестирования или опроса экспертов;
- способность создать систему накопления информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в получении информации о степени развития личностно-деловых качеств работника;
- умение совершенствовать систему работы с кадрами с целью повышения их творческой отдачи и развития способностей.

## **ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ**

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить **базовые должности** для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, должности начальника цеха — должность начальника участка и т. д.

**Источниками резерва руководящих кадров** являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;
- работники предприятия (организации), оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства, и др.

*Структура резерва* руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенно-го ранга, называется его *номенклатурой*.

На производстве существуют следующие номенклатуры должностей руководящих работников: министра; генерального директора объединения; начальника комбината; директора предприятия и т. д. Руководитель определенного ранга включает в структуру резерва только те должности, право назначения на которые он имеет.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет *права и обязанности должностных лиц*, ответственных за формирование и подготовку резерва руководящих кадров. Так, в условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров; начальник цеха лично ответствен за своевременное и качественное замещение должностей начальников участков; директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их заместителей. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляет заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы.

Таким образом, работа по отбору кандидатов в резерв руководящих кадров предусматривает такие **этапы**:



- организацию профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятия на профессии сферы управления производством, развитие у них свойств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;
- сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата;
- оценку качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва с учетом мнения трудовых коллективов.

### ***ПОДГОТОВКА РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ***

Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров является организация их подготовки. По мере дальнейшего совершенствования механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя. Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности.

Установлены такие **основные виды обучения** в системе повышения квалификации и переподготовки кадров, обеспечивающие его непрерывность:

1) систематическое самостоятельное обучение работника (самообразование) по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем и выполняемому под его контролем;

2) участие не реже одного раза в месяц в постоянно действующих семинарах по производственным и экономическим вопросам как по месту работы, так и на других предприятиях и в организациях;

3) краткосрочное (по мере необходимости, но не реже одного раза в год) обучение по месту работы или в учебных заведениях (подразделениях) системы повышения квалификации и переподготовки кадров;

4) длительное периодическое обучение (не реже одного раза в пять лет) в учебных заведениях (подразделениях) системы повышения квалификации и переподготовки кадров;

5) стажировка на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях, высших учебных заведениях, в том числе за рубежом;

6) обучение в целевой аспирантуре, докторантуре по темам, интересующим данную организацию или предприятие;

7) переподготовка — получение новой специальности в академиях, институтах повышения квалификации, на специальных факультетах и отделениях вузов.

Выбор формы обучения кандидатов в резерв зависит от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы предприятия (организации, отрасли) организовать учебу требуемой профессиональной направленности в соответствующей форме. Заключение о выборе формы обучения кандидатов в резерв дается отделом кадров с учетом выводов лаборатории профориентации и профотбора. При этом отдел кадров направляет в отдел подготовки кадров списки кандидатов на зачисление в резерв. Отдел подготовки кадров разрабатывает учебные программы и планы, устанавливает сроки обучения и организует учебный процесс.

Для подготовки резерва руководящих кадров кроме установленных видов обучения используются **дополнительные формы**: обучение в школах управления и бизнеса; учеба в системе соискательства ученых степеней; организация теоретических семинаров и семинаров по обмену опытом работы; привлечение работников, зачисленных в резерв, к преподавательской работе в системе повышения квалификации и др.

**Основными формами** подготовки резерва являются воспитание и обучение специалистов *непосредственно на производстве* путем:

- привлечения к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации (предприятия) в целом или по отдельным вопросам;
- направления в родственные организации (на предприятия) для изучения опыта работы;
- организации стажировки вновь назначенных руководящих работников у лучших руководителей организаций (предприятий) отрасли;
- привлечения к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с беседами, докладами, рефератами по технической, экономической и другой тематике.

Важным звеном в подготовке будущих руководителей на уровне предприятия, организации, региона являются школы резерва. Зачисление в них оформляется на предприятии приказом руководителя; возглавляет их, как правило, заместитель руководителя по кадрам. Методическое руководство школами резерва осуществляют учебно-курсовые комбинаты, отделы по подготовке кадров, а также социально-психологические службы.

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника из состава резерва на руководящую должность должна предусматривать:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного;
- изучение и учет общественного мнения о каждом кандидате на выдвижение.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является *выдвижение работника* на соответствующую должность. Расстановка кадров выступает конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.

## Приложение

Форма 1

### Список резерва кадров для выдвижения на должности

(наименование управления, отдела)

Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность	Год рождения	Образование, когда и что окончил, квалификация и специальность	На какую должность рекомендуется	Когда зачислен в резерв, в т. ч. по рекоменд. аттест. комиссии	Отметка о выдвижении (когда и на какую должность)

Начальник отдела, цеха

Форма 2

### Карта работника, зачисленного в резерв

Фамилия \_\_\_\_\_ Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_

Занимаемая должность (с какого времени) \_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_ Образование \_\_\_\_\_

Что и когда окончил \_\_\_\_\_

Специальность по образованию \_\_\_\_\_

Зачислен в резерв (должность и дата зачисления) \_\_\_\_\_

1. Временное замещение других должностей в период пребывания в резерве

№ п/п	На какую должность назначается (указать причину)	Время замещения должности	Оценка исполнения должностных обязанностей
-------	--	---------------------------	--

2. Повышение квалификации, включая стажировку

Дата	В какой должности	Формы, виды и место повышения квалификации, стажировки	Оценка результатов стажировки
------	-------------------	--	-------------------------------

3. Выполнение заданий непосредственного руководства

Время выполнения	Краткое содержание задания, поручения	Оценка выполнения, рекомендации
------------------	---------------------------------------	---------------------------------

4. Дополнительные сведения, характеризующие деятельность работника

Дата	Содержание	Результаты	Замечания, пожелания
------	------------	------------	----------------------

5. Собеседование с работниками (в том числе по результатам аттестации)

Дата	Краткое содержание	Результаты	Рекомендации
------	--------------------	------------	--------------

Начальник отдела, цеха

## Литература

1. *Дрегайло А. А., Овчинников О. Б.* Мастер в жизни производственного коллектива. — М.: Мысль, 1987.
2. *Оценка кадров управления* / Под ред. Г. Х. Попова. — М.: Моск. рабочий, 1976.
3. *Панасюк А. Ю.* Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров. — М.: Высш. шк., 1991.
4. *Рубан Г. С.* Работа с кадрами на производстве. — К.: Тэхника, 1990.
5. *Удалов Ф. Е.* В одной должности — не более 7 лет // ЭКО. — 1988. — № 12.
6. *Филлипов А. В.* Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990.
7. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. — К.: МЗУУП, 1993.
8. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента. — К.: МЗУУП, 1993.

### 14.1. Анализ текучности кадров на производстве

Под **текучестью кадров** понимается совокупность увольнений рабочих по собственному желанию или за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины. Работа по изучению и снижению текучности кадров в организации (на предприятии) включает такие *этапы*:

- сбор и обработку информации о состоянии, причинах и факторах текучности кадров (определение количественных и качественных характеристик процесса текучности);
- анализ процесса текучности кадров;
- разработку и внедрение мероприятий по снижению текучности кадров.

**Состояние процесса текучности кадров** характеризуется коэффициентом текучности ( $K_c$ ), частным коэффициентом текучности ( $K_{т.ц}$ ) и коэффициентом интенсивности текучности кадров ( $K_{и.т}$ ).

*Коэффициент текучности кадров* используется для оценки размеров текучности в целом по организации (предприятию) и по отдельным подразделениям. Он исчисляется за отчетный период (месяц, квартал, год) как отношение числа рабочих, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности рабочих.

*Частный коэффициент текучности кадров* используется для оценки размеров текучности по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам трудового коллектива. Он рассчитывается как отношение числа уволенных в данной группе за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и уволившихся по собственному желанию к среднесписочной численности рабочих данной группы.

*Коэффициент интенсивности текучности кадров* — отношение частного коэффициента текучности по данной группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным подразделениям, к коэффициенту текучности, вычисленному соответственно по организации в целом или по отдельным подразделениям. Он показывает, во сколько

раз частный коэффициент текучести по данной группе больше или меньше  $K_T$ :  $K_{и.т} \approx 1$  свидетельствует о среднем (по сравнению с организацией или подразделением) уровне текучести в данной группе;  $K_{и.т} < 1$  — о том, что интенсивность текучести ниже ее среднего уровня, т. е. о стабильности группы;  $K_{и.т} > 1$  — о повышенной текучести. Значения  $K_{и.т}$  позволяют установить влияние на процесс текучести кадров таких факторов, как пол, возраст, образовательный уровень, профессия, квалификация рабочих и т. п., а также служит для контроля результативности отдельных мероприятий по снижению текучести. При этом низкие значения коэффициента интенсивности текучести кадров не всегда свидетельствуют о нормальном развитии социальных процессов в коллективе. Так,  $K_{и.т} \approx 0,5$  в ряде профессиональных групп часто свидетельствует о старении коллектива.

Пример расчета  $K_{и.т}$ . В одном из цехов промышленного предприятия с высоким коэффициентом текучести кадров ( $K_T = 21,4\%$ ) требуется выявить профессиональные группы с наибольшей текучестью и определить ее интенсивность. Для этого производится расчет  $K_{т.ч}$  и  $K_{и.т}$ . Из табл. 7 видно, что наибольшая интенсивность текучести кадров наблюдается среди слесарей-инструментальщиков и фрезеровщиков; группа токарей обладает средней текучестью; слесари-сборщики и намотчики являются наиболее стабильными профессиональными группами. Исходным материалом для расчета  $K_{т.ч}$  и  $K_{и.т}$  являются анкетные данные рабочих, содержащиеся в их личных карточках.

Таблица 7

**Расчет коэффициентов интенсивности текучести кадров по профессиональным группам**

№ п/п	Профессиональная группа	Число уволенных, чел.	Списочная числен. групп, чел.	$K_{т.ч}$	$K_{и.т}$ , %
1	Слесари-сборщики	30	178	16,9	0,79
2	Слесари-инструментальщики	12	30	40,0	1,87
3	Токари	11	49	22,4	1,05
4	Намотчики резисторов	14	84	16,7	0,78
5	Фрезеровщики	15	44	34,1	1,60
	Всего по цеху	82	384	21,4 ( $K_T$ )	

С **качественной стороны** процесс текучести кадров характеризуется факторами, причинами и мотивами. Выявлять причины и факторы

необходимо с целью разработки конкретных мероприятий по снижению текучести; мотивы же являются исходным материалом для установления 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 рабочих условиями труда и быта; с нарушениями трудовой дисциплины.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью, тесно связаны с *факторами текучести кадров*, под которыми понимают условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношения 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, выделив *управляемые, частично управляемые, неуправляемые*. К первой группе относятся материальные факторы производства и быта рабочих (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами), ко второй — субъективные факторы производства (удовлетворенность работников различными сторонами производственной деятельности), а к третьей — природно-климатические и демографические процессы. Факторы выявляются при анализе процесса 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 — неудовлетворенности размером заработной платы — может соответствовать целый ряд причин: потери рабочего времени из-за отсутствия или плохого состояния инструментов, оборудования, из-за плохого обеспечения материалами, деталями; неправильная тарификация работ; отсутствие или небольшой размер премий и др. *Мотивы текучести кадров* можно объединить в несколько групп: профессионально-квалификационные; организация и условия труда; личностные; уровень удовлетворения материальными благами; отношения в коллективе; прочие.

*Основными факторами и мотивами текучести рабочих на производстве являются:*

- низкая заработная плата отдельных групп рабочих в связи с плохой 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 мотивов, факторов и установление причин текучести кадров* производится с помощью специальной процедуры, выполняемой представителями кадровой службы организации (предприятия). В нее входят изучение анкетных данных, беседы с самим увольняющимся, а также с его коллегами, бригадиром, мастером, начальником участка, результаты которых заносятся в журнал по учету увольнений.

*Состояние текучести кадров анализируется* по предприятию и подразделениям: оценивается динамика коэффициента текучести по сравнению с предыдущими периодами; выделяются подразделения с наибольшим значением  $K_T$ ; выявляются условия, которые предопределяют высокий уровень текучести; определяются профессиональные, половозрастные и др. группы работников, подверженные высокой текучести кадров, и т. д. Результаты анализа обобщаются в виде отчета, где дается оценка состояния текучести кадров по организации (предприятию) и ее динамика, делаются выводы, в которых содержатся основные направления для разработки мероприятий по снижению текучести. Детальный анализ рекомендуется проводить один раз в год по состоянию на 1 января. По состоянию на начало каждого квартала следует определять значения коэффициентов текучести по организации и подразделениям, сравнивая их со значениями  $K_T$  за соответствующий период прошлого года.

Для анализа процессов стабилизации трудовых коллективов большое значение имеют также расчеты *коэффициентов сменяемости*



*кадров* и *периодов* полного обновления коллектива или отдельных профессиональных групп. Коэффициент сменяемости кадров определяется как отношение уволенных в течение года работников к общему их составу. Полный период сменяемости кадров ( $\Pi$ ) (в годах) рассчитывается по формуле

$$\Pi = \frac{100}{K_{\text{см}}}, \quad (12)$$

где  $K_{\text{см}}$  — коэффициент сменяемости.

Аналогично рассчитываются показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам. При этом длинный период сменяемости считается хорошим показателем, а короткий — плохим.

## 14.2. Управление процессами текучности кадров

Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучности кадров направлены на предупреждение причин текучности, связанных, в первую очередь с неудовлетворенностью рабочих условиями труда и быта. **Управление текучестью кадров** на уровне предприятия, организации, отрасли заключается прежде всего в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения. В зависимости от характера причин текучности кадров мероприятия по содержанию могут быть:

- *техничко-экономическими* (улучшение условий труда; совершенствование системы материального стимулирования, организации и нормирования труда, управления и организации производства; повышение степени механизации и автоматизации работ и т. д.);
- *организационными* (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения; работа с молодежью и т. д.);
- *социально-психологическими* (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т. д.);

- *культурно-бытовыми* (улучшение бытового обслуживания и общественного питания трудящихся, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и домами отдыха и т. д.).

В управлении кадрами, и в частности процессами текучести кадров, возрастает роль *социальной информации* обобщенные результаты которой являются необходимой основой для разработки планов социального развития коллективов.

Под социальной информацией в управлении кадрами на производстве понимается совокупность правовой, социологической, социально-психологической и педагогической осведомленности хозяйственных руководителей и работников кадровых служб, способствующая направленному воздействию на протекание социальных процессов в коллективе и воспитание работников. Другими словами, социальная информация — это сведения, необходимые работнику по кадрам для постановки, выбора средств для решения и реализации задач формирования и стабилизации производственных коллективов и социального управления в целом.

При разработке конкретных мероприятий следует руководствоваться результатами анализа процесса текучести, социологических и социально-психологических исследований. В организационном отношении **основными путями формирования стабильных производственных коллективов** являются:

- забота о постоянных источниках комплектования организаций и предприятий кадрами, организация действенной профориентационной работы;
- постоянное совершенствование процессов производственной и социальной адаптации молодежи в трудовых коллективах;
- определение перспектив трудового пути каждого работника, разработка индивидуальных планов повышения квалификационного и общеобразовательного уровня, организация мобильности кадров внутри организации (предприятия);
- внедрение подсистемы АСУ “Кадры”.

### 14.3. Адаптация молодых работников и совершенствование социально-психологического климата на производстве

**Совершенствование организации производственной и социальной адаптации рабочих**, особенно молодежи, имеет очень большое значение для сокращения текучести кадров на производстве, где до 50 % всех рабочих имеют возраст до 30 лет, а уровень текучести среди них в два раза выше, чем у рабочих других возрастных групп, и составляет почти 2/3 общей текучести кадров. *Уровень текучести среди молодежи* определяется по формуле:

$$K_{т.м} = \frac{П_{м}}{П_{ф.м}}, \quad 13)$$

где  $K_{т.м}$  — коэффициент текучести кадров среди молодых рабочих (до 30 лет) со стажем работы на предприятии до двух лет;

$П_{м}$  — количество молодых рабочих со стажем работы до двух лет, уволившихся по причинам текучести;

$П_{ф.м}$  — фактическая численность молодых рабочих со стажем работы на предприятии до двух лет за соответствующий период.

*Коэффициент текучести молодых рабочих* аналогично рассчитывается по каждой интересующей группе (профессиональной, по стажу работы, по структурным подразделениям и т. д.).

Важная роль в оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников принадлежит *движению наставничества*. К каждому вновь принятому молодому рабочему необходимо в 3–5-дневный срок прикрепить наставника из числа высококвалифицированных рабочих, имеющих способности к воспитательной работе. Контроль за прохождением адаптации осуществляют кадровые службы совместно с советами наставников предприятия.

Одним из факторов, оказывающих значительное воздействие на процессы текучести, является **социально-производственный климат взаимоотношений**, 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 (предприятия) и формируемый под воздействием: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом; строгого соблюдения правовых и моральных норм; развитости демократических начал в управлении производством;

II “климатическая зона” — это моральный климат, определяемый действующими в коллективе моральными ценностями и являющийся по своим масштабам локальным, т. е. характерным для первичного коллектива: бригады, участка, отдела;

III “климатическая зона” — это психологический климат, особенность которого состоит в том, что он складывается между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом.

В коллективах с нездоровым морально-психологическим климатом низка производительность труда и высока текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники и женщины. Рост производительности труда, обусловленный хорошим настроением работников, может достигать 5—10 % от среднего уровня. И, наоборот, плохое настроение на такую же величину снижает производительность труда. Следовательно, только от настроения работника производительность труда может изменяться на 10—20 %. Созданию нормального морально-психологического климата способствует внедрение функциональной музыки, что обеспечивает рост производительности труда на 2—4 % и снижение брака на 6—8 %, а также содействует повышению общей культуры работающих, снижению текучести кадров, сокращению заболеваемости и др.

Немаловажным фактором формирования здорового климата в трудовом коллективе является внедрение различных социологических и социально-психологических процедур, а также совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений на производстве.

В целом система формирования стабильного трудового коллектива (схематически показана на рис. 11) предусматривает осуществление постоянной и целенаправленной работы с различными категориями работающих, направленной на повышение удовлетворенности работников трудом, улучшение культурно-бытовых условий, совершенствование воспитания и системы образования, повышение квалификации и профессионального продвижения работающих.



**Рис. 11.** Система формирования стабильного трудового коллектива

## 15 Управление дисциплиной и оплатой труда

---

**Трудовая дисциплина** представляет собой отношения взаимной ответственности работников, основанные на сознательном и добровольном выполнении ими предусмотренных действующими законодательными и нормативными актами о труде правил поведения в соответствии с их трудовыми функциями и обязанностями.

Состояние трудовой дисциплины зависит от многих *факторов*: организации труда и производства, системы материального и морального поощрения, степени механизации и автоматизации производственных процессов, системы планирования и управления, уровня воспитательной работы, самосознания членов трудового коллектива и др.

Управление трудовой дисциплиной и рациональным использованием рабочего времени тесно связано с системой работы по формированию стабильных трудовых коллективов, что обусловлено их взаимозависимостью: давно замечено, что чем выше уровень дисциплины, тем меньше текучесть и наоборот. Различными исследованиями доказана тесная связь состояния трудовой дисциплины с повышением уровня образования и квалификации рабочих, развитием трудового воспитания молодежи и организацией наставничества, уровнем воспитательной работы в рабочих общежитиях и организацией досуга, условиями труда, санитарно-бытовыми условиями и в целом удовлетворенностью трудом. Иными словами, работа по укреплению трудовой дисциплины и формированию стабильных трудовых коллективов предусматривает разработку и осуществление единого комплекса мероприятий технического, экономического, социального и воспитательного характера.

### 15.1. Основные виды нарушений трудовой дисциплины

Главное внимание в организации работы по укреплению трудовой дисциплины должно быть направлено на устранение причин, порождающих проявление различных видов нарушений трудовой дисциплины. К *основным видам нарушений* трудовой дисциплины относятся:

- опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва;
- преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены;
- прогулы;
- появление на работе в нетрезвом состоянии;
- несвоевременное или не в полном объеме выполнение своих трудовых обязанностей, неполное и нерациональное использование рабочего времени для производительного труда.

Для управления процессом укрепления трудовой дисциплины и рациональным использованием рабочего времени в организациях и на предприятиях выполняются следующие **виды работ**:

- анализ и оценка состояния трудовой дисциплины в организации и ее структурных подразделениях;
- учет рабочего времени и контроль за его использованием, учет нарушений трудовой дисциплины;
- планирование и организация мероприятий, направленных на укрепление трудовой дисциплины.

*Оценку состояния трудовой дисциплины* в организации, на предприятии и в их структурных подразделениях можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_{т.д} = \frac{Ч_c - Ч_n}{Ч_c} \cdot \frac{\Phi_{пл} - T_{п.в}}{\Phi_{пл}}, \quad (14)$$

где  $Ч_c$  — среднесписочная численность рабочих за оцениваемый период, чел.;

$Ч_n$  — численность работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, чел.;

$\Phi_{пл}$  — плановый фонд рабочего времени, чел.-ч;

$T_{п.в}$  — сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, чел.-ч.

*Информация*, характеризующая уровень трудовой дисциплины, анализируется по отдельным подразделениям (бригадам, участкам, отделам, цехам), по организации или предприятию в целом, по профессиональным группам. Затем определяется удельный вес нарушителей трудовой дисциплины, который рассчитывается как отношение общего числа нарушителей трудовой дисциплины за отчетный период к среднесписочной численности рабочих (%) и определяется по формуле

$$K_d = \frac{Ч_n}{C_c} \cdot 100 \%, \quad (15)$$

где  $Ч_n$  — численность нарушителей трудовой дисциплины, в отчетном периоде, чел.;

$C_c$  — среднесписочная численность рабочих, чел.

Информация для расчета  $K_d$  содержится в приказах по кадрам и табелях учета рабочего времени.

Уровень трудовой дисциплины анализируется не только по количественным показателям, но и по *качественным признакам*, к которым относятся: виды нарушений трудовой дисциплины и общественного порядка; характеристика нарушителей (по полу, возрасту, образованию, специальности, квалификации, стажу работы и т. д.); характеристика условий возникновения нарушений трудовой дисциплины (уровень использования рабочего времени, условия труда и быта на производстве, социально-психологический климат в коллективе, воспитательная работа на производстве и в рабочих общежитиях и др.).

Примерная схема работы в организации по укреплению трудовой дисциплины показана на рис. 12.

## 15.2. Организация учета использования рабочего времени

Учет рабочего времени и контроль за его использованием являются необходимой основой всей работы по укреплению трудовой дисциплины. В настоящее время в строительстве и промышленности существуют такие системы организации учета рабочего времени и контроля за его использованием:

- карточная (с помощью контрольных часов);
- жетонная (с применением табельных жетонов или марок);
- пропускная (посредством сдачи работниками и выдачи им пропусков);
- рапортно-ведомственная (с использованием рапортов или табельных ведомостей, получаемых от руководителей подразделений, мастеров, бригадиров);
- при помощи контрольно-пропускных устройств.





**Рис. 12.** Примерная схема работы в организации (на предприятии) по укреплению трудовой дисциплины

В *строительных организациях*, как правило, используются карточная, жетонная и рапортно-ведомственная системы табельного учета, а на *промышленных предприятиях* — пропускная и при помощи контрольно-пропускных устройств. Допускается использование комбинированных и других систем табельного учета в зависимости от условий производства, но любая система организации учета использования рабочего времени должна обеспечивать контроль:

- за своевременной явкой работников на работу, выявлением всех неявившихся и опоздавших;

- за нахождением работников в рабочее время на своих рабочих местах, а также их своевременным уходом на обеденный перерыв и приходом после него;
- своевременным уходом работников с работы по окончании рабочего дня или смены;
- фактически отработанным временем, временем простоев и других видов недоиспользования рабочего времени.

Для организации и ведения табельного учета большое значение имеет правильное определение списочной и среднесписочной численности работников. *Списочный состав работников предприятия* включает в себя работников, принятых на постоянную, сезонную или временную работу на срок один день или более. При этом в списочном составе работников за каждый календарный день учитываются как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам. Для определения численности за соответствующий период (месяц, квартал, год) исчисляется среднесписочная численность работников, которая необходима для расчета производительности труда, коэффициентов оборота, текучести или постоянства кадров и других показателей.

*Среднесписочная численность работников* за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников списочного месяца, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца. Численность работников списочного состава за выходной или праздничный день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, которая должна уточняться на основании приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора. Численность работников списочного состава за каждый день должна соответствовать данным табеля учета использования рабочего времени работников, на основании которого устанавливается численность рабочих и служащих, явившихся и не явившихся на работу. Учет личного состава по предприятию и его структурным подразделениям ведется отделом кадров.

Пример расчета среднесписочной численности работников предприятия приведен в табл. 8.

## Расчет среднесписочной численности работников предприятия

Число месяца	Состояло в списочном составе, чел.	В том числе	
		не подлежащие включению в среднесписочную численность	подлежащие включению в среднесписочную численность
1.	253	3	250
2.	257	3	254
3.	260	2	258
4. (суббота)	260	2	258
5. (воскресенье)	260	2	258
6.	268	3	265
7. (праздничный день) и т. д.	268	3	265
Итого 31 день			

Таким образом, среднесписочная численность работников данного предприятия составляет 280 человек (8691:31).

### 15.3. Управление мотивацией и оплатой труда [5, с. 245–254]

Выплата заработной платы обычно обуславливается заключением контракта. При этом выполняются такие условия:

- срок контракта ограничен относительно коротким сроком — таким как день, неделя, месяц;
- уровень зарплаты определяется путем переговоров между работником и работодателем.

В общем виде **зарплата выплачивается исходя из трех главных критериев:** времени, количества, комбинации времени и количества. Выплата зарплаты по критерию времени — это традиционный подход, в соответствии с которым работники получают плату за фактическое время, проведенное на рабочем месте (повременная оплата труда). Выплата зарплаты по критерию количества — это подход, предполагающий оплату за количество произведенных изделий или услуг (сдельная оплата труда). Сочетание критериев времени и количества основано на применении гарантированного минимума оплаты и сдельной выработки.

Основная зарплата может сопровождаться *различными видами доплат*, к которым относятся:

- плата за сверхурочные работы и работу в выходные дни;
- надбавка за работу во вторую или третью смену;
- региональные и специальные надбавки (например, за вредность);
- премии за производительность.

Для установления более справедливой оплаты труда работников проводится регулярная оценка работы. К основным методам оценки работы относятся следующие.

**Ранжирование работ.** Каждая работа оценивается по ее относительной важности для предприятия. Рассматриваются необходимые обязанности, ответственность и квалификация, а затем работы группируются по приблизительному соотношению сложности или ценности.

**Классификация работ.** Этот метод похож на предыдущий и отличается только последовательностью: сначала определяется уровень зарплат, а затем подробно рассматривается сама работа.

**Система баллов.** Работа разбивается на составляющие факторы (обучение, наблюдение и т. д.), каждый из которых оценивается. Ценность работы определяется суммированием всех оценок по каждому фактору.

**Время бесконтрольности.** Этот метод связан с длительностью периода, в течение которого работник может оставаться без наблюдения. Этот метод наиболее целесообразно применять для сферы управления.

Политика предприятия в области заработной платы и мотивации работников должна преследовать *две главные цели*: во-первых, обеспечивать соответствующий уровень оплаты для облегчения найма рабочей силы и поддержания оптимальной структуры персонала; во-вторых, побуждать работников к карьере внутри предприятия, обеспечивая соответствующую оплату за дополнительную ответственность и совершенствование квалификации. Для достижения этих целей необходимо учитывать такие важные факторы:

- доступность работников требуемого типа квалификации на рынке труда;
- воздействие высокого уровня налогообложения, приводящего к нивелированию различий, что не стимулирует развитие персонала;
- различные условия найма и базу для определения заработной платы.

Субъектом политики заработной платы является высшее руководство предприятия. На практике же за нее отвечает управляющий персоналом, в обязанности которого входит разработка предложений по созданию гибкой и эффективной системы оплаты и мотивации труда на основе сочетания заработной платы и различных **льгот**. Льготы предназначены для стимулирования усилий и заинтересованности работников и зависят от количественных и качественных показателей увеличения объемов выпуска продукции. *Финансовые льготы* обычно подразделяются на такие виды:

1) доплаты к основной зарплате в форме премий, индексации или участия в прибыли;

2) ставка сдельная или дифференцированная сдельная;

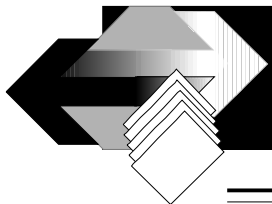
3) премии по отдельным видам работ и операций, носящих вспомогательный характер, когда индивидуальные усилия не могут быть оценены даже косвенными методами;

4) целевая льгота, используемая при колебаниях объема работы: (размер оплаты определяется средним уровнем ставок при сокращении производства и льготными ставками при его увеличении).

Таким образом, система оценки и оплаты труда работников на предприятии включает различные формы материального стимулирования, обеспечивающие наем квалифицированной рабочей силы, выпуск конкурентоспособной продукции, формирование стабильного персонала, развитие организации и мотивацию сотрудников.

## Литература

1. *Дудкин В. Е.* Факторы стабильности механизаторских кадров.— М.: Агропромиздат, 1991.
2. *Ковригин М. А.* Обновление рабочих кадров.— М.: Мысль, 1989.
3. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми.— К., 1990.
4. *Организация и методика производственно-экономической учебы.*— М.: Высш. шк., 1991.
5. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ.— М.: Междунар. отношения, 1993.



## **СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ**

---

Переход предприятий на новые условия хозяйствования, коренные изменения социально-экономической ситуации их создания и функционирования предъявляют новые требования к кадровой работе на производстве, в том числе по применению современных методов работы с персоналом в области профессиональной ориентации, подбора, оценки, расстановки и рационального использования работников<sup>\*</sup>. К таким методам относятся психологическое тестирование и экспертная оценка, получающие в настоящее время все большее распространение в практике управления персоналом. В данном разделе представлен комплекс достаточно простых и надежных процедур, применимых в кадровой работе и позволяющих осуществлять начальную диагностику индивидуально-психологических особенностей человека, эффективности его профессиональной деятельности и уровня самоорганизации, что позволяет дать рекомендации по самосовершенствованию, планированию деловой карьеры, развитию профессионального мастерства и формированию эффективных производственных коллективов.

---

<sup>\*</sup> Методики приводятся по: Сборник текстов для оценки деловых психологических качеств специалистов и руководителей / Сост. В. Новиков, В. И. Садовский. — М., 1991.

### 16.1. Методика определения направленности профессиональных интересов школьников (Карта интересов)

Для определения профессиональных интересов и склонностей старшеклассников им предлагается ответить на 90 вопросов, оформленных в виде Карты интересов. Отвечать нужно на каждый вопрос, проставляя ответы в приведенной далее таблице.

#### *Обработка результатов*

Если получены ответы на все вопросы, подсчитайте, сколько всего знаков “+” и “-” поставил испытуемый в каждой вертикальной колонке и запишите результаты под каждой колонкой: в верхней — количество знаков “+”, в нижней — знаков “-”.

В таблице для внесения ответов 15 вертикальных колонок, соответствующих 15 группам интересов (областям деятельности): 1-я колонка соответствует физике; 2-я — математике; 3-я — электро- и радиотехнике; 4-я — технике; 5-я — химии; 6-я — зоологии; 7-я — медицине; 8-я — геологии и географии; 9-я — истории; 10-я — филологии и журналистике; 11-я — искусству; 12-я — педагогике; 13-я — сфере обслуживания; 14-я — военному делу; 15-я — спорту.

Заключение о том, насколько выражен интерес, делается на основании полученных данных (плюсов и минусов).

#### **КАРТА ИНТЕРЕСОВ**

Ответьте, любите ли Вы и нравится ли Вам:

1. Читать книги типа “Занимательная физика”, “Физики шутят”.
2. Читать книги типа “Занимательная математика”, “Математические досуги”.

3. Читать статьи в научно-популярных журналах о достижениях в области радиотехники.
4. Читать научно-популярные технические журналы.
5. Читать об открытиях в химии, о жизни и деятельности выдающихся химиков.
6. Читать о жизни растений и животных.
7. Читать о том, как люди научились бороться с болезнями, о достижениях в области медицины.
8. Знакомиться с различными странами по географическим описаниям и картам.
9. Читать книги о выдающихся исторических деятелях и событиях.
10. Читать произведения классиков мировой художественной литературы.
11. Интересоваться историей развития искусства, слушать оперную, симфоническую, джазовую музыку.
12. Читать книги о жизни школы (о работе учителя, воспитателя).
13. Интересоваться вопросами моделирования одежды, конструирования мебели.
14. Читать книги о войнах и сражениях.
15. Читать спортивные газеты, журналы, книги о спорте и выдающихся спортсменах.
16. Читать научно-популярную литературу о физических открытиях, о жизни и деятельности выдающихся физиков.
17. Читать научно-популярную литературу о математических открытиях, о жизни и деятельности выдающихся математиков.
18. Разбираться в схемах радиоаппаратуры.
19. Посещать технические выставки или слушать (смотреть) передачи о новинках техники.
20. Проводить опыты по химии, следить за ходом химических реакций.
21. Изучать ботанику, зоологию, биологию.
22. Изучать анатомию и физиологию.
23. Узнавать об исследованиях новых месторождений полезных ископаемых.
24. Изучать историю возникновения различных народов и государств.
25. Читать литературно-критические статьи.
26. Обсуждать кинофильмы, театральные постановки, художественные выставки.



27. Объяснять товарищам, как выполнять учебные задания, если они не могут выполнить эти задания самостоятельно.

28. Шить, вязать, вышивать, готовить пищу, изготавливать, совершенствовать или ремонтировать домашние бытовые приборы и устройства, мебель и т. п.

29. Знакомиться с военной техникой.

30. Посещать матчи и спортивные состязания.

31. Проводить опыты по физике.

32. Решать математические задачи.

33. Выяснять устройство электро- и радиоприборов.

34. Разбираться в технических чертежах и схемах.

35. Готовить растворы, взвешивать реактивы.

36. Работать в саду, огороде, ухаживать за растениями, животными.

37. Изучать причины возникновения различных болезней.

38. Собирать коллекцию минералов.

39. Обсуждать текущие политические события в стране и за рубежом.

40. Изучать иностранные языки.

41. Декламировать, петь, выступать на сцене.

42. Читать книги малышам, развлекать их, рассказывать, сочинять сказки.

43. Заботиться об уюте в доме, классе, школе; приводить в порядок помещение, в котором находитесь.

44. Принимать участие в военизированных походах.

45. Играть в спортивные игры.

46. Заниматься в физическом кружке.

47. Заниматься в математическом кружке.

48. Ремонтировать электроприборы и исправлять повреждения в электросети.

49. Собирать и ремонтировать различные механизмы.

50. Заниматься в химическом кружке.

51. Заниматься в биологическом кружке.

52. Ухаживать за больными.

53. Составлять геологические и географические карты.

54. Посещать исторические музеи, знакомиться с памятниками культуры, участвовать в археологических экспедициях.

55. Письменно излагать свои мысли, наблюдения, вести дневник.

56. Заниматься в драматическом кружке.

57. Обсуждать вопросы воспитания детей и подростков, шефствовать над трудновоспитуемыми.

58. Оказывать людям различные бытовые услуги.
59. Участвовать в военных играх и походах.
60. Принимать участие в спортивных соревнованиях.
61. Участвовать в физических олимпиадах.
62. Участвовать в математических конкурсах, олимпиадах.
63. Собирать и ремонтировать радиоприборы.
64. Изготавливать модели самолетов, планеров, кораблей или какие-либо иные конструкции.
65. Участвовать в биологических олимпиадах.
66. Участвовать в химических олимпиадах.
67. Знакомиться с работой врача, медсестры.
68. Производить топографическую съемку местности.
69. Выступить с сообщением по истории; заниматься в историческом (археологическом) кружке.
70. Заниматься в литературном или лингвистическом кружке.
71. Играть на музыкальных инструментах, рисовать, резать по дереву.
72. Выполнять работу отрядного вожаго.
73. Заботиться об экономии семейного бюджета.
74. Быть организатором (командиром) в играх и походах.
75. Заниматься в спортивной секции.
76. Выступить с докладом о новых физических открытиях, организовывать конкурсы по физике.
77. Организовывать математические досуги.
78. Заниматься в радиокружке.
79. Организовывать технические выставки, смотры технического творчества.
80. Организовывать вечера на тему "Химия вокруг нас".
81. Проводить биологические опыты.
82. Заниматься в санитарном кружке.
83. Участвовать в географических или геологических экспедициях.
84. Организовывать походы по родному краю с целью его изучения.
85. Организовывать и проводить литературные вечера.
86. Принимать участие в олимпиадах художественной самодеятельности.
87. Организовывать игры и праздники для детей; создавать группы помощи престарелым, инвалидам, участникам войны.
88. Готовить еду во время походов или оборудовать походную стоянку всем необходимым для участников похода.

89. Изучать военное дело.

90. Тренировать детские спортивные команды.

### Таблица для внесения ответов по карте интересов

Если Вам очень нравится делать то, о чем говорится в вопросе, то поставьте под ним знак “+ +”; если просто нравится — знак “+”; если не знаете — знак “0”; если не нравится — знак “-”; если очень не нравится — знак “- -”.

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

Укажите Ваши любимые предметы, занятия, кружки

---

Кем бы Вы хотели стать? \_\_\_\_\_

Какие еще профессии Вам нравятся? \_\_\_\_\_

Какие совсем не нравятся? \_\_\_\_\_

## 16.2. Дифференциально-диагностический опросник выбора школьниками будущей трудовой деятельности

Для изучения профессиональной направленности старшеклассников им предлагается ответить на 20 вопросов, приведенных в Дифференциально-диагностическом опроснике, что позволит классифицировать виды трудовой деятельности. Отвечать нужно на каждый вопрос и каждый раз делать выбор из двух возможностей (“а” или “б”). В таблице для внесения по горизонтали проставлены цифры, обозначающие тот или иной тип профессии, а по вертикали — номера вопросов. Предпочитаемый вариант ответа следует отмечать знаком “+”, отвергаемый — знаком “-”.

### *Обработка результатов*

После получения ответов на все вопросы подсчитывается количество проставленных плюсов в каждом из пяти вертикальных столбцов;

внизу проставляется сумма, которая и будет показателем степени выраженности осознанной склонности к определенному типу профессии:

столбец	профессии типа
I	“человек — природа”;
II	“человек — техника”;
III	“человек — человек”;
IV	“человек — знаковая система”;
V	“человек — художественный образ”.

### *ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ОПРОСНИК*

Если бы Вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы Вы предпочли: вариант а) или б)?

- |   |   |
|---|---|
| 1а) ухаживать за животными;   | 1б) обслуживать машины, приборы (настраивать, регулировать их);                             |
| 2а) помогать больным людям, лечить их;  | 2б) составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин;                          |
| 3а) проверять качество книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок; | 3б) следить за состоянием, развитием растений;  |
| 4а) обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т. п.);                       | 4б) рекламировать, продавать различные товары;  |
| 5а) обсуждать научно-популярные книги, статьи;  | 5б) обсуждать спектакли, концерты и т. д.;  |
| 6а) выращивать животных;  | 6б) тренировать товарищей в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных); |
| 7а) копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты);                | 7б) управлять каким-либо грузовым, подъемным или транспортным средством (устройством);      |
| 8а) сообщать людям нужные им сведения, разъяснять их смысл (в справочном бюро);               | 8б) оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке спектаклей, концертов);       |

- |   |  |
|---|--|
| 9а) ремонтировать вещи либо изделия (одежду, бытовую технику, квартиру и т. д.);              | 9б) находить, исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках;                                       |
| 10а) лечить животных;   | 10б) выполнять вычисления, расчеты;  |
| 11а) выводить новые сорта растений;   | 11б) конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий (машины, одежду, здания и т. д.); |
| 12а) разбирать споры между людьми, убеждать, разъяснять;                                      | 12б) разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять);                                 |
| 13а) наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности;                       | 13б) наблюдать, изучать жизнь микробов;  |
| 14а) обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты;                                   | 14б) оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т. п.;                        |
| 15а) составлять точные описания наблюдаемых явлений, событий, измеряемых объектов и др.;      | 15б) описывать в художественной форме, изображать события (наблюдаемые или представляемые);          |
| 16а) делать лабораторные анализы в больнице;  | 16б) принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение;                           |
| 17а) красить либо расписывать стены помещений;  | 17б) осуществлять монтаж здания либо сборку машин, приборов;   |
| 18а) организовывать экскурсии, турпоходы, культпоходы для школьников в театры, музеи и т. п.; | 18б) играть на сцене, принимать участие в концертах;   |
| 19а) изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания;              | 19б) заниматься черчением, копировать чертежи, карты;  |
| 20а) вести борьбу с болезнями и вредителями леса;   | 20б) работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, наборной машине, компьютере).        |

**Таблица для внесения ответов по дифференциально-  
диагностическому опроснику**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

I	II	III	IV	V
1a	16	2a	26	3a
36	4a	46	5a	56
6a		66		7a
	76	8a		86
	9a		96	
10a			106	
11a	116	12a	126	13a
136	14a	146	15a	156
16a		166		17a
	176	18a		186
	19a		196	
20a			206	

(По материалам Е. А. Климова).

### 16.3. Тест “Коммуникативность и адаптация работника в коллективе”

Вопрос	Ответ	
	“Да”	“Нет”
1. Мне кажется трудным подражать другим людям.		
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.		
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.		
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это 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 совершенно по-разному.		
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.		
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.		
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.		
10. Я всегда такой, каким кажусь.		

Читая утверждения, отметьте знаком “+” те из них, с которыми Вы согласны, и знаком “-” — те, с которыми не согласны. Отвечайте искренне.

### **Ключ к тесту**

Начислите себе по одному баллу за ответы:

“Нет” — на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;

“Да” — на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

**0—3 балла.** У Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас “неудобным” в общении по причине Вашей прямолинейности.

**4—6 баллов.** У Вас средние коммуникативные качества. Вы искренни, но сдержанны в эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими.

**7—10 баллов.** У Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

## **17** **Материалы для подбора кадров управления**

---

### **17.1. Методики определения организаторских и творческих способностей**

#### **Тест**

*“Организаторские способности молодого руководителя”*  
Ответьте “Да” или “Нет” на приведенные далее вопросы.

Вопрос	Ответ	
	“Да”	“Нет”
1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, для которых нет типовых схем решения?	2	0
2. Трудно ли было Вам отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?	0	2
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение работникам подразделения, из которого ушли на повышение?	0	1
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?	2	0
5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?	1	0
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий, решая кадровые вопросы?	2	0
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?	2	0
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?	0	1
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?	1	0
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?	1	0
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?	0	2
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?	0	1
13. Считаете ли Вы, что если бы у Вас была возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?	0	1
14. Предоставляете ли Вы подчиненным Вам сильным работникам значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те, и другие имеют один и тот же должностной статус?	0	1

### Ключ к тесту

Определите количество набранных баллов по следующей таблице:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
“Да”														
“Нет”														



Максимально возможное количество баллов — 20.

**От 0 до 5 баллов.** Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., не надо колебаться!

**От 6 до 10 баллов.** Нельзя сказать, что Вы сильный 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 мнениям вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

**От 11 до 15 баллов.** Вы относитесь к типу “руководителя-организатора”, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах, к которым причисляете проблемы эффективного подбора и расстановки кадров, разработки и согласования оптимального (реально выполнимого) плана, материально-технического снабжения и сбыта. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете 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 исполнение.

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

## **Тест**

### *“Определение творческого потенциала работника”*

В соответствии с приведенным далее ключом к тесту выберите и отметьте один из предложенных вариантов ответов.

*Пояснение.* Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы любознательности, вопросы 2—5 — веру в себя, вопросы 9 и 15 — постоянство, во-

прос 10 — амбициозность, вопросы 12 и 13 — слуховую память, вопрос 11 — зрительную память, вопрос 14 — стремление быть независимым, вопросы 16, 17 — способность абстрагироваться, вопрос 18 — степень сосредоточенности. Эти способности и составляют основные качества творческого потенциала.

1. Считаете ли Вы, что окружающий Вас мир может быть улучшен:
  - а) да;
  - б) нет, он и так достаточно хорош;
  - в) да, но только кое в чем.
2. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира:
  - а) да, в большинстве случаев;
  - б) нет;
  - в) да, в некоторых случаях.
3. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете:
  - а) да;
  - б) да, при благоприятных обстоятельствах;
  - в) лишь в некоторой степени.
4. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить:
  - а) да, наверняка;
  - б) маловероятно;
  - в) возможно.
5. Когда Вы решаете предпринять какие-то действия, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание:
  - а) да, всегда;
  - б) часто думаете, что не сумеете;
  - в) да, часто.
6. Испытываете ли Вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете:
  - а) да, неизвестное Вас привлекает;
  - б) неизвестное Вас не интересует;
  - в) все зависит от характера этого дела.
7. Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства:
  - а) да;
  - б) удовлетворитесь тем, чего успели добиться;
  - в) да, но только если Вам это нравится.

8. Если дело, которое Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все:
- а) да;
  - б) нет, Вы хотите научиться только самому основному;
  - в) нет, Вы хотите удовлетворить свое любопытство.
9. Когда Вы терпите неудачу, то:
- а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
  - б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она нереальна;
  - в) продолжаете делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия непреодолимы.
10. По Вашему мнению, профессию надо выбирать, исходя из:
- а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
  - б) стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
  - в) преимуществ, которые она обеспечит.
11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли:
- а) да;
  - б) нет, боитесь сбиться с пути;
  - в) да, но только там, где местность Вам понравилась и запомнилась.
12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось:
- а) да, без труда;
  - б) всего вспомнить не можете;
  - в) запоминаете только то, что Вас интересует.
13. Когда Вы слышите слово на незнакомом Вам языке, то можете повторить его по слогам, без ошибки, даже не зная его значения:
- а) да, без затруднений;
  - б) да, если это слово легко запомнить;
  - в) повторите, но не совсем правильно.
14. В свободное время Вы предпочитаете:
- а) оставаться наедине, поразмыслить;
  - б) находиться в компании;
  - в) Вам безразлично, будете Вы один или в компании.
15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только когда:
- а) дело закончено и кажется Вам отлично выполненным;

- б) Вы более или менее довольны;
- в) Вам еще не все удалось сделать.

16. Когда Вы один:

а) любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах;

б) любой ценой пытаетесь найти себе конкретное занятие;

в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые связаны с Вашей работой.

17. Когда какая-то идея захватывает Вас, то Вы станете думать о ней:

а) независимо от того, где и с кем находитесь;

б) только оставаясь наедине;

в) только там, где будет не слишком шумно.

18. Когда Вы отстаиваете какую-то идею:

а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонента;

б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;

в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

### Ключ к тесту

Подсчитайте очки: за ответ а — 3 очка; б — 1; в — 2.

Общая сумма набранных Вами очков покажет уровень Вашего творческого потенциала.

**49 и более очков.** В Вас заложен значительный творческий потенциал, который представляет Вам богатый выбор творческих возможностей. Если Вы на деле сможете применить Ваши способности, то Вам доступны разнообразные формы творчества.

**От 24 до 48 очков.** У Вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют Вам творить, но у Вас есть и проблемы, которые тормозят процесс творчества. Во всяком случае, Ваш потенциал позволит Вам творчески проявлять себя, если Вы, конечно, этого пожелаете.

**23 и менее очков.** Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, быть может, Вы просто недооценили себя, свои способности. Отсутствие веры в свои силы может привести Вас к мысли, что Вы вообще не способны к творчеству. Избавьтесь от этого — и, таким образом, решите проблему.

## 17.2. Тест “Определение степени мотивации достижения”

Ответьте “Да” или “Нет” на приведенные далее вопросы.

Вопрос	Ответ	
	“Да”	“Нет”
1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, то лучше ли его сделать быстрее, чем отложить на определенное 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. К себе я более строг, чем к другим.		
8. Я более доброжелателен, чем другие.		
9. Отказавшись от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.		
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.		
11. Усердие — это не основная моя черта.		
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.		
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.		
14. Признание меня стимулирует 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 вызвать 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 себя.		
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.		
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить 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.		

Вопрос	Ответ	
	“Да”	“Нет”
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, моя работа дает большие результаты, чем работа других.		
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.		
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.		
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.		
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду на любые меры вплоть до крайних.		

### Ключ к тесту

Оцените результаты.

Поставьте себе по одному баллу:

за каждый ответ “Да” на вопросы 2—5, 7—10, 14—16, 17, 21, 22, 25, 26—30, 32, 37, 41;

за каждый ответ “Нет” на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Подсчитайте сумму баллов.

**32—28 баллов.** У Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

**27—15 баллов.** У Вас средняя мотивация к успеху — такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

**14—0 баллов.** Мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе “не горите”. Вы убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

## 17.3. Тест “Как планировать деловую карьеру”

Закончите предложения, как Вам больше нравится.

1. Наилучший способ заставить людей что-либо делать — это...  
А — увеличить им зарплату;  
В — поручать им то, что они считают неосуществимым;  
С — покритиковать их немного;  
D — ставить им палки в колеса.
2. Настоящий руководитель...  
А — по-настоящему рискует;  
В — рискует, но осторожно;  
С — делает вид, что рискует, а на самом деле совершает только хорошо продуманные шаги;  
D — делает все назло другим.
3. Лучшие руководители обычно...  
А — действуют решительно: тот, кто хочет власти, должен пользоваться моментом;  
В — ведут себя подобно зеркалу, позволяя другим отражать свою энергию;  
С — считая подчиненных своими лучшими друзьями, больше всего заботятся о демократичности правления.
4. Чтобы научиться руководить, требуется целая жизнь: смешно вообразить, что кто-нибудь так сразу сможет разумно и самостоятельно распоряжаться...  
А — печально, но факт;  
В — в общем, верно;  
С — неверно.
5. Способ подчинения работников — это...  
А — игнорирование их позиции;  
В — холодный расчет;  
С — нелицеприятные факты из их жизни.
6. Опытный руководитель достигает успеха только потому, что полностью сосредоточен на конечном результате...  
А — верно;  
В — неверно.

7. Обозначьте правильные утверждения буквой “П”, неправильные — буквой “Н”.
- А — хороший руководитель не слушает советов и не подчиняется силе;
  - В — руководитель не должен принимать критики о своем стиле руководства;
  - С — большинство руководителей не замечает характерных для себя ошибок;
  - Д — на собраниях шеф не должен мямлить или пытаться заставить людей молчать;
  - Е — обаяние руководителя не зависит от его внешнего облика.
8. Худший из руководителей — это...
- А — я;
  - В — тихий, незаметный человек;
  - С — тот, который не внушает доверия.

### Ключ к тесту

Правильные ответы на вопросы:

1 — А; 2 — В; 3 — С; 4 — С; 5 — А; 6 — А; 7 — ...; 8 — С.

Каждый правильный ответ дает Вам 10 очков. Помните, что в вопросе 7 засчитываются только ответы с пометкой “ложно”.

**Вы набрали 60—80 очков.** Тогда Вы блестящий руководитель: материально обеспечены, независимы, решительны, но не опрометчивы, заботливы, но не зануда. Вы умеете обнаружить и раскрыть лучшие качества в других. Ваши люди Вас любят и пойдут за Вами на край света.

**20—50 очков.** Вы сильны и интеллигентны, но одинаково хорошо чувствуете себя и как руководитель, и как подчиненный. Окружающие ценят Ваши оригинальные идеи, и Вы частенько и не без оснований обнаруживаете себя в центре событий. Вам не хочется нести ответственности за чужие успехи и неудачи, но если уж пришлось покомандовать, Вы делаете это отлично.

**Менее 20 очков.** Вам лучше медленно и в одиночку продвигаться вперед или работать “под началом” тактичного и опытного руководителя. Постоянные столкновения с чужими желаниями и проблемами тяготят и раздражают Вас. Вы надежный подчиненный, но руководить не любите и не умеете.



## 18.1. Методика определения комплексной оценки личности руководителя

### *А. Критерии должностной инструкции современного руководителя*

1. Должностные обязанности руководителя:  
осуществлять руководство,  
организовывать,  
обеспечивать,  
способствовать,  
рассматривать,  
утверждать,  
принимать участие,  
нести персональную ответственность.
2. Профессиональные требования к руководителю:  
должен знать (как специалист, как руководитель),  
должен владеть (как специалист, как руководитель),  
должен иметь ясное представление (как специалист, как руководитель).
3. Квалификационные требования:  
образование,  
специальность,  
стаж работы,  
интеллектуальный уровень, кругозор.
4. Дополнительные условия:  
порядок назначения,  
состояние здоровья,  
социально-бытовые условия.

### ***Б. Критерии для оценки труда руководителя по результатам реализации своих функций в ходе стажировки и выполнения специальных производственных заданий***

Руководитель должен уметь (или научиться) применительно к новым должностным обязанностям в конкретных условиях производства:

1. Прогнозировать.
2. Планировать.
3. Организовывать.
4. Координировать.
5. Регулировать.
6. Контролировать.
7. Учитывать.
8. Анализировать.
9. Оценивать (результаты труда, людей).
10. Активизировать.
11. Стимулировать (поддерживать).
12. Развивать, совершенствовать, внедрять.
13. Принимать решения.
14. Нести ответственность.
15. Разрешать конфликты.
16. Налаживать взаимоотношения, контакты.
17. Создавать морально-психологический климат.
18. Обеспечивать высокий научно-технический уровень выполнения работ.
19. Принимать нестандартные решения.
20. Применять новые достижения науки и техники.

### ***В. Перечень вопросов для оценки основополагающих знаний, требуемых для любой руководящей должности***

Руководитель должен знать:

- законодательные акты, определяющие основные направления экономического и социального развития;
- распорядительные документы вышестоящих органов и другие руководящие, методические и нормативные материалы по оперативному управлению производством;

- законодательство о предприятиях;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- основы менеджмента, производственной психологии, социологии и педагогики;
- перспективы развития предприятия и пути совершенствования управления предприятием;
- внешнеэкономические связи предприятия, формы кооперации, интеграции;
- формы отчетности предприятия перед вышестоящими хозяйственными органами;
- план социального развития коллектива, организация и практика жилищного и культурного строительства, общественного питания на предприятии;
- формы и методы работы с кадрами;
- характер и содержание труда руководителя; роль руководителя в управлении производством, научно-техническим прогрессом; социальные функции руководителя;
- стиль и методы руководства; моральные и материальные поощрения.

***Г. Примерный перечень значимости профессиональных качеств и навыков, которыми должен обладать руководитель в зависимости от занимаемой должности***

(Составляется для прогноза перспективы правильного назначения)

Степень значимости качеств и навыков в порядке убывания	Уровень управления предприятием		
	низовой (мастер, старший мастер, начальник участка)	средний (руководители цехов и отделов)	высший (директор, главный инженер, их заместители)
1.	Технологические навыки	Умение спланировать подчиненных	Умение прогнозировать
2.	Умение спланировать подчиненных	Умение планировать	Умение спланировать подчиненных
3.	Умение проявлять инициативу	Технологические навыки	Умение идти на компромисс
4.	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей

Степень значимости качеств и навыков в порядке убывания	Уровень управления предприятием		
	низовой (мастер, старший мастер, начальник участка)	средний (руководители цехов и отделов)	высший (директор, главный инженер, их заместители)
5.	Умение планировать	Умение прогнозировать	Умение планировать
6.	Умение воспитывать подчиненных	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение быстро принимать правильные решения

#### ***Д. Критерии оценки мотивов работника к осуществлению деловой карьеры***

1. Наличие большой потенциальной возможности приносить пользу обществу.
2. Большая самостоятельность в принятии решений и их осуществлении, независимость.
3. Потребность в общественном признании своего труда.
4. Стремление к успеху.
5. Умение использовать престиж новой должности с целью самоутверждения.
6. Потребность в самовыражении через организаторскую деятельность.
7. Осознание своего общественного долга, своего истинного призвания.
8. Стремление к более творческому труду.
9. Потребность в выполнении более сложных профессиональных задач.
10. Стремление повысить профессиональную подготовку.
11. Желание иметь интересную работу.
12. Здоровое честолюбие, чувство соперничества.
13. Материальный интерес.
14. Служебный долг, осознание необходимости своей деятельности.
15. Развитие своих способностей и наклонностей.
16. Возможность улучшить жилищные условия.
17. Льготы и гарантии.

***Е. Критерии оценки и прогнозирования стиля и методов руководства работника для успешного вхождения его в должность руководителя нового коллектива***

1. Уметь советоваться с людьми.
2. Способствовать развитию хороших традиций.
3. Проявлять терпимость к слабостям людей, которые не сказываются отрицательно на работе, состоянии морально-психологического климата в коллективе.
4. Проявлять при оценке труда подчиненных объективную требовательность.
5. Устанавливать с подчиненными и коллегами доброжелательные взаимоотношения.
6. Устанавливать особенности социально-психологического настроения коллектива, выработать соответствующий стиль работы.
7. Не злоупотреблять властью.
8. Не поддаваться различным соблазнам, открывающимся с новой должностью.
9. Проявлять уважительное отношение ко всему хорошему, что сделано в коллективе предшествующим руководителем.
10. Оказывать посильную помощь подчиненным.
11. Проявлять общительность, стремление к взаимному сотрудничеству.
12. Стремиться в совершенстве овладеть новым для себя делом.

***Ж. Критерии для оценки личностных черт изучаемого работника***

1. Чувство общественного долга.
2. Решительность.
3. Принципиальность.
4. Настойчивость.
5. Целеустремленность.
6. Инициативность.
7. Работоспособность.

8. Организованность.
9. Выдержанность.
10. Дисциплинированность.
11. Справедливость.
12. Моральная воспитанность.
13. Новаторство.
14. Самостоятельность.
15. Ответственность.
16. Коммуникабельность.
17. Требовательность.
18. Коллективизм.
19. Организаторские способности.

### ***Примечание к составлению модели руководителя***

Комплекс перечисленных критериев является инструментом для анализа и обобщения данных, характеризующих результаты деятельности и личность руководителя на данном этапе его развития. Они позволяют сопоставить и сравнить следующие качества работника:

- 1) зафиксированные, проявленные им в работе (что умеет, знает, чем обладает);
- 2) требуемые по занимаемой должности (что должен уметь, знать, чем должен обладать);
- 3) прогнозируемые для планируемой должности (что уже умеет, знает, чем уже обладает).

Полученные ответы будут являться исходной моделью конкретно руководителя для научно обоснованного планирования его профессионального и служебного роста.

## **18.2. Методика проведения экспертной оценки деловых и личностных качеств руководителей и специалистов предприятий и организаций**

### ***Общие положения***

Оценка работников — составная часть общего процесса управления производством и его важнейший инструмент, направленный на совершенствование системы работы с кадрами.

Под экспертной оценкой качеств руководителей и специалистов следует понимать социологические исследования\*, в процессе которых специально отобранные эксперты дают оценку изучаемым работникам по комплексу деловых и личностных качеств, содержащихся в анкете (см. далее форму 1).

Величина оценки (в баллах) зависит от степени проявления у исследуемого работника соответствующих качеств.

Заполненные экспертами анкеты служат базой для анализа, конечной целью которого является получение информации, необходимой для принятия решений по кандидатуре изучаемого работника при:

- подборе и назначении на вышестоящие должности;
- формировании резерва кадров;
- отборе специалистов для командирования за границу;
- плановой аттестации кадров;
- совершенствовании системы оплаты и стимулирования труда.

Однако не следует абсолютизировать данные, полученные в результате оценок экспертов. Они могут служить материалом для последующего анализа результатов производственной деятельности работника.

Исследования по изучению деловых и личностных качеств работников проводятся только по приказу директора предприятия.

Фамилии изучаемых работников, экспертов и выставленные оценки разглашению не подлежат.

Полной информацией располагает только специально назначенный приказом ответственный за проведение и использование результатов исследований работник\*\*. Нарушение этих требований может привести к возникновению конфликтных ситуаций и ухудшению социально-психологического климата в коллективах.

В методике заложен принцип ручной обработки анкет\*\*\*.

### ***Организация работы по проведению экспертной оценки***

Основные *этапы* работы по изучению деловых и личностных качеств работников:

---

\* Далее — исследования.

\*\* Далее — руководитель исследования.

\*\*\* Методика разработана совместно с Институтом социологических исследований РАН.

- подготовка к проведению экспертного опроса (составление списков лиц, подлежащих изучению, разъяснение целей и задач проводимого исследования, подбор и инструктаж экспертов, подготовка и распространение анкет);
- проведение опроса, сбор заполненных анкет;
- обработка и использование полученных данных (расчет средних баллов по каждому из оцениваемых качеств, итогового балла работника, оформление “диаграмм качеств”, сравнение итоговых показателей, подготовка и реализация плана мероприятий по результатам исследования).

На одном из заседаний у руководителя предприятия его заместитель по кадрам доводит до сведения руководителей структурных подразделений их задачи в предстоящем исследовании и требования к процедуре его проведения.

Приказом утверждаются:

- руководитель исследования;
- ответственный за тиражирование необходимых форм и анкет;
- списки экспертов и изучаемых работников;
- сроки проведения исследования и анализа его результатов.

Работники, деловые и личностные качества которых будут оцениваться экспертами, должны быть проинформированы о предстоящем исследовании.

### ***Подбор экспертов***

При подготовке к исследованию особое внимание уделяется подбору авторитетных экспертов из числа представителей коллектива, где трудится изучаемый работник.

Можно также подбирать экспертов из других подразделений, с членами коллективов которых изучаемый работник по роду своих обязанностей находится в постоянном контакте.

Каждая кандидатура на роль эксперта должна подбираться с учетом рекомендаций непосредственного руководителя изучаемого работника и других руководителей, хорошо информированных о его производственных связях.

Требования к подбору экспертов излагаются в распоряжении руководителя кадровой службы (см. далее форму 2), которое направляется руководителям структурных подразделений вместе со списком работников, подлежащих исследованию (см. далее форму 3).



С целью упрощения подбора экспертов прилагаются рекомендации, которые дают возможность правильно распределить экспертов по уровню занимаемых ими должностей по отношению к должности, занимаемой изучаемым работником (см. далее форму 4).

Изучаемый работник не должен знать состава группы оценивающих его экспертов. Списки передаются руководителю исследования.

На основе заполненных в подразделениях списков составляется общий список изучаемых работников и их экспертов, который хранится у руководителя исследования.

*Анкетирование* — довольно сложный и тонкий инструмент исследования человека, дающий ценную информацию о нем только при условии объективного и добросовестного отношения экспертов к оценке деловых и личностных качеств изучаемых работников. Поэтому нельзя требовать от экспертов немедленного заполнения анкет. Им необходимо дать время для того, чтобы сосредоточиться, продумать оценки. Рекомендуется установить срок не менее трех-четырёх дней для сдачи запечатанных в конверт анкет счетчикам.

### ***Организация работы счетчиков и обработка результатов исследования***

Счетчики подбираются из числа работников различных структурных подразделений в количестве, необходимом для качественного технического обеспечения проводимого исследования.

Руководитель исследования организует инструктаж счетчиков, на котором разъясняет процедуру по распространению, сбору и обработке анкет.

За каждым счетчиком закрепляется конкретный состав экспертов, с которыми ему предстоит работать.

Счетчики получают у руководителя исследования конверты с анкетами и вручают их экспертам. В установленный срок они собирают у экспертов запечатанные конверты с заполненными анкетами и передают их руководителю исследования, а затем получают от него анкеты, сгруппированные по каждому оцениваемому работнику.

На каждого изучаемого работника счетчики заполняют таблицу, в которой ставят коды экспертов и баллы, выставленные ими в анкетах, а также выводят средние баллы по каждому качеству, группам качеств и в целом по всем качествам (см. далее форму 6).

На основании общего среднего балла по каждому качеству формы 5 счетчики строят “диаграмму качеств”, характеризующую каждого работника (см. далее форму 7).

В 1-й зоне (перспективной) располагаются максимальные оценки (от 4 до 5 баллов), которые характеризуют высокое развитие качеств у работника.

Во 2-й зоне (ординарной) располагаются средние оценки (от 3 до 4 баллов), которые характеризуют уровень качеств работника, требующих дальнейшего развития.

В 3-й зоне (малоперспективной) располагаются низшие оценки (от 2 до 3 баллов), характеризующие слаборазвитые или негативные качества работника, которые требуют исправления.

Таким образом, в зависимости от того, в какой зоне находятся оценочные показатели, легко и быстро можно определить, какие качества у работника развиты слабо или требуют исправления, а какие являются сильной стороной его личности.

На основе данных формы 6 группа счетчиков составляет сводную сравнительную таблицу на всех работников в порядке убывания общего среднего балла по всем группам качеств (см. далее форму 8). Итогом таблицы являются средние баллы по каждому качеству, группам качеств, а также общий средний балл всех изучаемых работников.

Оценки, содержащиеся в формах 6 и 8, являются исходными для проведения последующего анализа качеств исследуемых работников.

На основании данных форм 6 и 8 составляется список работников, прошедших исследование, по убыванию общего среднего балла (см. далее форму 9).

Фамилии изучаемых работников в таблице проставляет руководитель исследования.

При необходимости на основании данных формы 6 составляются списки работников, прошедших исследование, по убыванию среднего балла по каждому качеству или по группе качеств; по убыванию среднего балла, выставленного отдельно вышестоящими, равностоящими или нижестоящими экспертами; списки работников по различным должностям, цехам, отделам и т. д.

Для сравнительного анализа “диаграмм качеств” конкретных работников рекомендуется построить общую “диаграмму качеств” всех работников, прошедших исследование (по данным формы 8), анало-

гично построению формы 7 или разработать диаграмму усредненных качеств сложившегося руководящего состава предприятия, которая создается на основе выборочного обобщения итогов проведенного исследования деловых и личностных качеств 20–30 руководителей среднего звена управления. Такая диаграмма создается аналогично построению формы 7.

Полученные средние баллы оценок качеств изучаемых работников сравниваются с моделью усредненных качеств руководителей, на основе чего выявляются наиболее перспективные специалисты, деловые и личностные качества которых оказались на уровне или выше усредненных показателей.

На основании данных исследования на каждого изучаемого работника составляется характеристика (см. далее форму 5).

*Характеристика состоит из трех частей.*

*Первая* имеет постоянные реквизиты и содержит анкетные данные, заполняемые из формы Т-2 работником отдела кадров.

*Вторая* имеет постоянные реквизиты и содержит результаты исследования, заполняемые из формы 7 счетчиком.

*Третья* пишется в произвольной форме, содержит выводы и рекомендации, разрабатываемые руководителем исследования.

В первую очередь заполняется вторая часть характеристики, затем — первая и третья.

Во второй части характеристики должно быть перечислено не менее 5 качеств изучаемого работника, оцениваемых наиболее высоко и наиболее низко.

При разработке выводов и рекомендаций используются:

- анализ положительных и отрицательных сторон деятельности, деловых и личностных качеств работника;
- мотивировки оценок, выставленных экспертами;
- дополнительные сведения, высказанные экспертами в анкетах;
- производственные показатели изучаемого работника или возглавляемого им подразделения и другие материалы.

Для более углубленного анализа выставленных экспертных оценок можно использовать коэффициенты значимости отдельных качеств. Для этого руководителям и специалистам раздаются анкеты (см. далее форму 1) с просьбой оценить каждое из качеств по трем категориям значимости: приоритетное, важное или второстепенное.

Такое исследование может быть проведено анонимно, т. е. без указания фамилий оценивающих.

Выставленные приоритетные оценки по каждому качеству делятся на общее число опрошенных. Например, из 100 опрошенных 89 человек оценили качество “Работоспособность” как приоритетное; следовательно, коэффициент значимости этого качества составит  $89 : 100 = 0,89$ . Таким же образом вычисляются коэффициенты по всем 25 качествам. Затем качества ранжируются в порядке убывания количества коэффициентов.

Умножение экспертных оценок, полученных изучаемыми работниками, на коэффициент значимости качеств усредняет общий средний балл. Действительно, если работник получил высокие оценки экспертов по качествам, которые при ранжировании оказались второстепенными, то умножение их на коэффициенты значимости несколько снизит его средний балл. И, наоборот, даже при получении средних оценок по качествам, которые являются приоритетными, умножение их на коэффициент значимости повысит средний балл.

В целях выявления самооценки и повышения общего уровня исследования изучаемым работникам рекомендуется также выдать анкеты для заполнения (см. далее форму 1).

### ***Организация работы руководителя исследования***

Руководителем исследования, как правило, назначается заместитель директора по кадрам, начальник отдела кадров или другой ответственный работник кадровой службы.

Основная *задача руководителя исследования* — не допустить утечки информации о результатах оценки конкретных работников. Итоговые данные о результатах исследования выдаются заинтересованным лицам только с разрешения руководителя предприятия.

После формирования экспертных групп подготавливаются анкеты по оценке деловых и личностных качеств работников. В верхней (отрывной) части титульного листа анкеты вписываются фамилии изучаемых работников, их должности и фамилии экспертов, а на неотрывной части проставляются их коды.

Кодирование фамилий изучаемых работников и экспертов — необходимое условие неразглашения полученной в ходе исследования информации.

В целях наглядности и облегчения обработки анкет коды изучаемых работников должны отличаться от кодов экспертов. В связи

с тем, что один и тот же работник может одновременно входить в группы вышестоящих, равностоящих и нижестоящих экспертов по отношению к должностям изучаемых работников, к их коду следует прибавлять соответственно индексы В, Р и Н.

Например, при исследовании изучаемым работникам были присвоены коды — порядковые номера от 001 до 100 (если их не больше 100). Коды экспертов в этом случае должны начинаться с числа 200. Например, одному из экспертов — старшему мастеру А.— при включении его в группу экспертов по оценке деловых и личностных качеств мастеров присваивается код В282, старших мастеров — Р282, руководителей цехов — Н282.

Если же изучаемый работник одновременно является и экспертом, его первоначальный код остается без изменения (например, 039, В039, Р039, Н039).

Неразглашение информации обеспечивается тем, что эксперты передают счетчикам заполненные анкеты в запечатанном конверте, а руководитель исследования перед выдачей счетчикам анкет, сгруппированных по каждому изучаемому работнику, отрезает предусмотренную для этого верхнюю часть титульного листа анкеты с фамилиями изучаемого работника и эксперта.

Таким образом, счетчики работают только с кодами изучаемых работников и экспертов.

На руководителя исследования возлагаются также следующие обязанности:

- контроль за правильностью и полнотой заполнения анкет экспертами (неправильно заполненные анкеты или те, в которых представлены только отличные или неудовлетворительные оценки, возвращаются экспертам на доработку);
- анализ дополнительных сведений об изучаемых работниках, указанных в анкетах экспертами;
- контроль за правильностью обработки оценок счетчиками;
- подготовка материалов по результатам исследования с указанием фамилий конкретных работников;
- подготовка заключений и предложений по результатам исследования в целом, а также плана мероприятий по их использованию.

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество  
изучаемого работника)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество эксперта)

должность \_\_\_\_\_

должность \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(линия отреза)

код изучаемого работника

код эксперта

**АНКЕТА**  
**оценки деловых и личностных качеств**  
**руководящих работников и специалистов**

\_\_\_\_\_  
(наименование предприятия)

Дата заполнения \_\_\_\_\_

## ПАМЯТКА ЭКСПЕРТУ

Вам предстоит дать оценку деловых и личностных качеств Вашим товарищам по работе.

Помните, что объективные, отражающие истинное положение оценки помогут изучаемым работникам узнать коллективное мнение о себе, исправить имеющиеся недостатки.

Перед Вами анкета с набором качеств, характеризующих деятельность и личность работника. Оцените степень проявления каждого качества по следующей системе.

Качество проявляется	Балл
Постоянно	5
Часто (почти всегда)	4
Редко	3
Крайне редко	2

Добросовестно ответьте на все вопросы.

Постарайтесь дать обоснованную мотивировку каждой своей оценке, а при наличии у работника известных Вам каких-либо ярко выраженных качеств, не предусмотренных анкетой, укажите их.

Со всеми неясными вопросами обращайтесь к руководителю исследования (фамилия, имя, отчество, тел. \_\_\_\_\_).

Передайте заполненные анкеты счетчику в запечатанном конверте и в назначенный срок.

Обмен мнениями с другими работниками не допускается.

Ваше мнение огласке не подлежит.

Благодарим Вас за работу.

Код	Оцениваемое качество	Оценка, баллов (5, 4, 3, 2)
	I. Социально-психологическая направленность	
01	Чувство долга	
02	Авторитет в коллективе	
03	Общественно полезная активность	
04	Интеллектуальный уровень	
05	Моральная устойчивость	

Код	Оцениваемое качество	Оценка, баллов (5, 4, 3, 2)
<b>II. Квалификация и уровень знаний</b>		
06	Уровень профессиональных знаний техники	
07	Уровень профессиональных знаний технологии	
08	Уровень знаний экономики производства	
09	Уровень знаний организации производства и управления	
10	Способность применять знания на практике	
<b>III. Деловые качества</b>		
11	Обязательность	
12	Инициативность в работе	
13	Оперативность	
14	Разумная предприимчивость	
15	Умение доводить начатое дело до конца	
<b>IV. Организаторские способности</b>		
16	Умение организовать эффективную работу коллектива	
17	Требовательность к подчиненным	
18	Склонность руководить	
19	Умение внедрять новое	
20	Умение строить деловые взаимоотношения	
<b>V. Личные качества</b>		
21	Самостоятельность	
22	Самодисциплина	
23	Работоспособность	
24	Энергичность	
25	Стрессоустойчивость	

Укажите, какие качества, помимо перечисленных в анкете, ярко выражены у оцениваемого работника, и кратко обоснуйте свои оценки \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



Начальнику цеха (отдела)

---

---

(фамилия, инициалы)

## РАСПОРЯЖЕНИЕ

### *“О подборе экспертов”*

На предприятии проводится социологическое исследование по оценке деловых и личностных качеств работников в целях улучшения подбора и расстановки кадров, а также выявления наиболее перспективных специалистов для зачисления в резерв на выдвижение.

Вам надлежит составить список кандидатов в эксперты для перечисленных в прилагаемой форме работников Вашего подразделения, подлежащих исследованию. Кандидаты в эксперты подбираются из числа авторитетных, положительно зарекомендовавших себя работников как Вашего, так и смежных подразделений, способных дать объективную оценку исследуемому, знающих его не менее года по совместной производственной работе, учебе, не находящихся с ним в родственных или конфликтных отношениях и давших согласие участвовать в исследовании.

Эксперт может привлекаться к оценке нескольких изучаемых работников.

Изучаемый работник не должен знать состав группы оценивающих его экспертов.

Подбор экспертов проводится с учетом трех уровней должностей по отношению к должности опрашиваемого (вышестоящие, равностоящие, нижестоящие), из расчета 4–6 чел. от каждого уровня.

Список экспертов прошу представить мне к \_\_\_\_\_

(указать срок)

- Приложения:
1. Список изучаемых работников и кандидатов в эксперты.
  2. Рекомендации по подбору экспертов.

Заместитель генерального директора  
по кадрам (начальник отдела кадров)

(дата, подпись)

## Список изучаемых работников и экспертов

(наименование подразделения)

(пример заполнения)

Изучаемый работник	ГРУППЫ ЭКСПЕРТОВ									
	вышестоящие			равностоящие			нижестоящие			
Код*	Фамилия, имя, отчество, занимаемая должность	Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность, подразделение	Код*	Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность, подразделение	Код*	Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность, подразделение	Код*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
097	1. Меркулов Д. И., мастер цеха № 2	Логинов С. И. Варламов Г. К., зам. нач. цеха № 2	нач. цеха № 2 То же	В207 В250	Зимин В. Л. Кочин И. А.	мастер цеха № 2 То же	Р031 Р347	Бочков И. К. Сергеев Ю. П.	бригадир цеха № 2 То же	Н360 Н359
		Мишин И. К. Дронов В. В.	То же нач., ПДБ цеха № 2	В252 В270	Зубков М. В. Андреев С. К.	—" —"	Р350 Р342	Ботырев Э. П. Громов С. А.	—" —"	Н363 Н367
		Шабанов В. И. Носков Д. К.	ст. мастер цеха № 2 То же	В380 В391	Косанов И. И. Семагин С. П.	мастер цеха № 8 мастер цеха № 9	Р370 Р310	Артамонов Г. Ю. Корнеев М. Л.	рабочий цеха № 2 То же	Н394 Н397

\* Графы 1, 5, 8, 11 заполняет руководитель исследования.

Изучаемый работник		ГРУППЫ ЭКСПЕРТОВ											
		вышестоящие			равностоящие			нижестоящие					
Код*	Фамилия, имя, отчество, занимаемая должность	Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность, подразделение	Код*	Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность, подразделение	Код*	Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность, подразделение	Код*	Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность, подразделение	Код*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
031	2. Зимин В. С., мастер цеха № 2	Логинов С. И. Барламов Г. К.	нач. цеха № 2 зам. нач. цеха № 2	B207 B250	Меркулов Д. И. Кочин И. А.	мастер цеха № 2 То же	P097 P347	Бочков И. К. Сергеев Ю. П.	бригадир цеха № 2 То же	H360 H359			
		Мишин И. К. Дронов В. В.	То же нач. ПДБ цеха № 2	B252 B270	Зубков М. В. Андреев С. К.	—"—— —"——	P350 P342	Ботырев Э. П. Громов С. А.	—"—— —"——	H363 H367			
		Шабанов В. И. Носков Д. К.	ст. мастер цеха № 2 ст. мастер цеха № 2	B380 B391	Пантелеев Л. С. Попов А. Д.	мастер цеха № 4 мастер цеха № 5	P316 P320	Артамонов Г. Ю. Корнеев М. Л.	рабочий цеха № 2 То же	H394 H397			
	3. и т. д. по 4—6 экспертов в каждой группе на каждого изучаемого работника												

Начальник цеха (отдела)

(дата, подпись)

**Рекомендации по подбору экспертов для оценки деловых и личностных качеств руководящих работников и специалистов предприятия**

Категория оцениваемых	ГРУППЫ ЭКСПЕРТОВ		
	вышестоящие	равностоящие	нижестоящие
1	2	3	4
Начальники цехов, отделов	Главный инженер; заместители руководителя предприятия по производству, по экономике, по кадрам; заместитель главного инженера по технике безопасности; начальник производственно-диспетчерского отдела; главные специалисты (по принадлежности)	Начальники смежных цехов и отделов	Заместители начальника этого цеха; начальники служб цеха; начальники участков; старшие мастера; мастера
Заместители начальников цехов, отделов	Начальник цеха, отдела; заместитель начальника производственно-диспетчерского отдела (по принадлежности) Главные специалисты (по принадлежности); начальник отдела техники безопасности	Заместители начальника этого цеха (отдела)  Заместители начальников смежных цехов (отделов)	Старшие мастера; мастера; начальники участков; начальники служб цеха (отдела); инженеры всех наименований
Начальники бюро, смен, участков, старшие мастера	Начальник цеха (отдела); заместители начальника цеха (отдела); заместитель начальника производственно-диспетчерского отдела (по принадлежности); заместитель начальника отдела техники безопасности	Начальники бюро, смен, участков, старшие мастера	Мастера; инженеры всех наименований; бригадиры; рабочие
Мастера	Начальник цеха; заместители начальника цеха; начальники бюро, пролетов, смен, участков; старшие мастера	Мастера	Бригадиры; рабочие

*Примечание.* Для каждого изучаемого работника подбирается не менее 4–6 экспертов из каждой группы должностей.

**Характеристика деловых и личностных качеств работника**

Код изучаемого  
работника

Для служебного пользования  
(после указания фамилии  
изучаемого работника)

1. \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Год рождения \_\_\_\_\_ Образование \_\_\_\_\_  
Специальность \_\_\_\_\_

Место работы \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

Стаж работы по занимаемой должности \_\_\_\_\_

2. Общий средний балл экспертных оценок \_\_\_\_\_

Соответствует зоне \_\_\_\_\_

Количество оценок в зонах:

зона 1 — \_\_\_\_\_, зона 2 — \_\_\_\_\_, зона 3 — \_\_\_\_\_

Наиболее высоко оценены качества:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Наиболее низко оценены качества:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Средняя оценка групп экспертов:

вышестоящих \_\_\_\_\_, равностоящих \_\_\_\_\_,

нижестоящих \_\_\_\_\_

3. Выводы и рекомендации:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Счетчик

(дата, подпись)

Руководитель исследования

(дата, подпись)

Для служебного пользования  
(после указания фамилии  
изучаемого работника)

### Сводная таблица экспертных

Группы качеств	Наименование														
	Социально-психологическая направленность					Квалификация и уровень знаний					Деловые				
Коды качеств	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		11	12	13	
Коды экспертов по группам должностей	Чувство общественного долга	Авторитет среди коллектива	Общественно полезная активность	Интеллектуальный уровень	Моральная устойчивость	<b>Общий средний балл по I группе качеств</b>	Уровень профессиональных знаний техники	Уровень профессиональных знаний технологии	Уровень знаний экономики производства	Уровень знаний организации производства и управления	Способность применять знания на практике	<b>Общий средний балл по II группе качеств</b>	Обязательность	Инициативность в работе	Оперативность

Вышестоящие  
Средний балл

Равностоящие  
Средний балл

Нижестоящие  
Средний балл

Общий  
средний балл

Счетчик

Код изучаемого работника  
 Фамилия, инициалы \_\_\_\_\_

(заполняет руководитель исследования)

**оценок изучаемого работника**

**качеств**

качества			Организаторские способности							Личностные качества					Общий средний балл по всем группам качеств
14	15		16	17	18	19	20		21	22	23	24	25		
Разумная предприимчивость	Умение доводить начатое дело до конца	<b>Общий средний балл по III группе качеств</b>	Умение организовать эффективную работу коллектива	Требовательность к подчиненным	Потребность руководить	Умение внедрять новое	Умение строить деловые взаимоотношения	<b>Общий средний балл по IV группе качеств</b>	Самостоятельность мышления	Самодисциплина	Работоспособность	Энергичность	Стрессоустойчивость	<b>Общий средний балл по V группе качеств</b>	

(дата, подпись)

Для служебного пользования  
(после указания фамилии  
изучаемого работника)

**Диаграмма деловых и личностных качеств работника,**

Группа качеств	Наименование														
	Социально-психологическая направленность					Квалификация и уровень знаний					Деловые качества				
Коды качеств	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Средние баллы	Чувство общественного долга	Авторитет среди коллектива	Общественно полезная активность	Интеллектуальный уровень	Моральная устойчивость	Уровень профессиональных знаний техники	Уровень профессиональных знаний технологии	Уровень знаний экономики производства	Уровень знаний организации производства и управления	Способность практически применять знания	Обязательность	Инициативность в работе	Оперативность	Разумная предприимчивость	Умение доводить начатое дело до конца
всех изучаемых	4,3	4,0	3,5	4,1	4,0	4,1	4,1	3,7	4,0	3,6	4,1	4,2	4,1	3,5	4,1
изучаемого	4,3	4,3	3,5	4,3	4,5	4,3	4,3	3,4	4,5	4,1	4,6	4,7	4,8	3,0	4,2



Счетчик



**прошедшего экспертную оценку (пример построения)**

качеств											Код изучаемого работника			
Организаторские способности					Личностные качества									
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
Умение организовать эффективную работу коллектива	Требовательность к подчиненным	Потребность руководить	Умение внедрять новое	Умение строить деловые взаимоотношения	Самостоятельность мышления	Самодисциплина	Работоспособность	Энергичность	Стрессоустойчивость		Фамилия, инициалы (заполняет руководитель исследования)			
4,2	3,8	3,5	3,9	4,1	3,9	4,1	4,2	4,1	4,0	З	Общий средний балл			
4,4	4,6	3,3	4,4	3,1	4,3	4,7	4,7	4,6	4,5	Н	по всем изучаемым	по изучаемому работнику		
											1	4,1	4,3	
											в том числе экспертов:			
											1) вышестоящих	3,9	4,0	
											2) равностоящих	4,1	4,3	
											3) нижестоящих	4,3	4,6	
											3	- - - диаграмма усредненных качеств всех изучаемых;		
											— — — диаграмма усредненных качеств работника			

(дата, подпись)

**Сводная таблица средних экспертных  
расположенных в порядке убывания**

Группы качеств	Наименование														
	Социально-психологическая направленность					Квалификация и уровень знаний					Деловые				
Коды качеств	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		11	12	13	
Коды экспер- тов по группам долж- ностей	Чувство общественного долга	Авторитет среди коллектива	Общественно полезная активность	Интеллектуальный уровень	Моральная устойчивость	<b>Общий средний балл по I группе качеств</b>	Уровень профессиональных знаний техники	Уровень профессиональных знаний технологии	Уровень знаний экономики производства	Уровень знаний организации производства и управления	Способность применять знания на практике	<b>Общий средний балл по II группе качеств</b>	Обязательность	Инициативность в работе	Оперативность

Общий  
средний  
балл  
по всем  
работ-  
никам

Счетчик

**оценок изучаемых работников,  
общего среднего балла**

**качеств**

качества			Организаторские способности					Личностные качества							
14	15		16	17	18	19	20		21	22	23	24	25		
Разумная предприимчивость	Умение доводить начатое дело до конца	<b>Общий средний балл по III группе качеств</b>	Умение организовать эффективную работу коллектива	Требовательность к подчиненным	Потребность руководить	Умение внедрять новое	Умение строить деловые взаимоотношения	<b>Общий средний балл по IV группе качеств</b>	Самостоятельность мышления	Самодисциплина	Работоспособность	Энергичность	Стрессоустойчивость	<b>Общий средний балл по V группе качеств</b>	<b>Общий средний балл по всем группам качеств</b>

(дата, подпись)

*Форма 9*

Для служебного пользования  
(после указания фамилий  
изучаемых работников)

**Список изучаемых работников в порядке убывания общего среднего балла экспертных оценок по всем качествам**

№ п/п	Код изучаемого работника	Фамилия, инициалы (заполняет руководитель исследования)	Общий средний балл	В том числе по группам экспертов		
				выше- стоящих	равно- стоящих	ниже- стоящих

Счетчик

(дата, подпись)

Руководитель исследования

(дата, подпись)

## *Использование результатов исследования*

Анализ оценок деловых и личностных качеств работников, правильное и своевременное использование его результатов создают условия для повышения уровня организационной работы с кадрами. Анализ результатов исследования должен проводиться с учетом требований к должностям, которые занимают изучаемые работники, и уровня полученных ими оценок по каждому качеству.

Анализ экспертных оценок дает возможность изучаемому работнику увидеть положительные и отрицательные стороны своей деятельности через призму общественного мнения, позволяет провести индивидуальную работу с изучаемыми специалистами, ознакомить с оценками, характеризующими их деятельность и дать соответствующие рекомендации по устранению имеющихся недостатков. Может быть предусмотрено также вручение им “диаграмм качеств” с пояснительной запиской.

Ознакомление работников с полученными результатами преследует цель стимулировать их деятельность по исправлению имеющихся недостатков, обратить внимание на имеющиеся расхождения между оценкой тех или иных качеств экспертами и самооценкой.

На основании сравнения полученных оценок делается вывод о предпочтительности той или иной кандидатуры для выдвижения в резерв кадров, а также при назначениях и перемещениях работников.

Выявляются лица, недостаточно компетентные в вопросах организации и управления производством. Для них могут быть организованы курсы повышения квалификации или принято решение об их направлении на учебу с отрывом от производства.

При очередной аттестации председателю аттестационной комиссии передаются материалы исследования, которые используются для оценки работы аттестуемых и выработки соответствующих рекомендаций.

Анализ средних баллов оценки качеств работников позволяет также определить общий уровень руководства кадрами на предприятии или в отдельных структурных подразделениях и сделать выводы о тех направлениях кадровой работы, на которые следует обратить особое внимание. Разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы оплаты и стимулирования труда, по улучшению воспитательной работы и стиля руководства.

### 18.3. Тест “Оценка эффективности управления на предприятии (в организации)”

Предлагаемый тест является одним из средств оценки уровня (качества) организованности управления, который зависит от организационных методов. С помощью теста Вы можете оценить уровень, качество, эффективность управления на предприятии, в объединении, министерстве, НИИ, лаборатории, отделе, службе и т. д.

Внимательно ознакомьтесь с вопросами, которые имеются в тесте, а также с вариантами ответов (они обозначены буквами А, Б, В, Г и Д). Для каждого вопроса следует выбрать только один вариант ответа. Далее по таблице “Балльные оценки ответов” Вы найдете балльную оценку Вашего варианта ответа на каждый вопрос. После этого нужно сложить полученные баллы и в зависимости от полученной суммы найти соответствующее объяснение в оценке результатов.

#### ***Вопросы и варианты ответов***

*1. Если спросить работников об их обязанностях, то к каким выводам можно прийти после этого?*

**А.** Станет понятно, что работники знают свои обязанности весьма приблизительно.

**Б.** Можно заключить, что обязанности работника во многом возникают под давлением обстоятельств, нечеткой работы других лиц и подразделений.

**В.** Работники хорошо знают свои обязанности. Им приходится также выполнять некоторые работы, не входящие в круг их обязанностей.

**Г.** Оказалось, что, выполняя вполне определенные обязанности, работники не смогли их толком назвать.

**Д.** В области обязанностей действует “закон перебрасывания” — многие виды работ с помощью различных способов переадресовываются от одних работников к другим. Такие обязанности вносят неразбериху и вызывают конфликты.

*2. В каком состоянии находятся у Вас должностные инструкции?*

**А.** Должностные инструкции существуют сами по себе, а обязанности работников — сами по себе. Полагаю, что эти две вещи не-

обходимо привести в определенное соответствие. Это позволит превратить должностные инструкции в действенный инструмент управления.

**Б.** Никогда не считал (не считала) должностные инструкции важным и серьезным инструментом управления. Они существуют больше для проверяющих. Реальные обязанности и права работников невозможно уложить в “чемоданы” инструкций, как вещи.

**В.** Проводится периодическое уточнение должностных инструкций на основе работ и обязанностей, которые выполняют работники.

**Г.** У нас основное внимание уделяется не работе как таковой, а обсуждению различных пунктов должностных инструкций — что-то хорошо бы исключить, а что-то, наоборот, включить, т. е. преобладает должностная “говорильня”, а работа страдает.

*3. Как ведут себя работники, когда нужно срочно найти какой-то документ?*

**А.** Все ищут документ, перебирая папки, скоросшиватели, разрозненные бумаги и т. д. После такого усиленного и настойчивого поиска документ, как правило, находится.

**Б.** Документ находят и представляют немедленно.

**В.** Часто бывает так, что, перебрав массу бумаг, документ не находят. Спустя какое-то время, когда документ уже не нужен, его случайно обнаруживает кто-нибудь из работников. “Радость” от найденных документов — у нас не редкость.

**Г.** Каждый из нас имеет дело с массой документов. Уследить за всеми практически невозможно. В этой связи принято мириться с определенным процентом “без вести пропавших” документов.

**Д.** Когда начинается поиск нужного документа, все работники в один голос заявляют, что нужна какая-то система их упорядочения. После того как документ “всем миром” находят, “голос инициативы” тут же замолкает до следующего поиска.

*4. В каком состоянии находится у Вас система контроля исполнения распорядительных документов (приказов, распоряжений, указаний и т. д.)?*

**А.** Имеющаяся система контроля исполнения, на мой взгляд, не обеспечивает оперативной и достоверной обратной связи. Это не позволяет успешно решать многие вопросы управления.

**Б.** Постоянно контролируется выполнение мероприятий, содержащихся в распорядительных документах. Однако это не способствует их своевременному и качественному осуществлению.

**В.** Система контроля исполнения действует очень четко, воспитывая у работников необходимую исполнительскую дисциплину и чувство ответственности.

**Г.** Имеется желание внедрить систему контроля исполнения. Может, она что-то и даст. Но ведь такая система требует специальных работников, помещения и, может быть, ЭВМ. Все это сложно. Поэтому нужно еще и еще раз подумать, взвесить и обсудить.

**Д.** Контроль исполнения ведется от случая к случаю, с помощью “кавалерийских наскоков и налетов”. Нет определенной, четкой системы.

*5. Как обстоят у Вас дела с изданием письменных приказов и распоряжений, а также их выполнением?*

**А.** Их издается у нас так много, что приходится действовать избирательно, т. е. выполнять приказы и распоряжения под давлением острой необходимости.

**Б.** Приказы и распоряжения издаются сами по себе, а работа идет своим чередом. Совершенно непонятно, для чего и для кого они издаются.

**В.** Издаются только самые необходимые приказы и распоряжения, т. е. такие, без которых нельзя обойтись.

**Г.** Издаваемые приказы и распоряжения в целом плохо увязываются с имеющимися материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами, со временем. Поэтому они в большинстве своем являются нереальными. По отчетам же все обстоит благополучно. На бумаге можно выполнять все, что угодно.

*6. В каком состоянии находится у Вас планирование личной работы?*

**А.** У нас каждый работник составляет план работы на неделю. Эти планы хранятся в специальной папке. Фактически же складывается такая ситуация: планы существуют сами по себе, а каждый выполняет то, что диктует текущая обстановка.

**Б.** Планирование личной работы имеет у нас волновой характер. Поначалу начальство “наседает” и требует еженедельные планы работы. Потом же о планах забывают и работают без них. Другими словами, мы работаем по системе: по планам — без планов — по пла-



нам — без планов и т. д. Часто бывает так, что, работая месяц без еженедельных планов, мы задним числом составляем их, чтобы быть “чистыми” перед проверяющими.

**В.** Наш руководитель уделяет такое большое внимание планированию работы на неделю, что наша деятельность в основном и складывается из планирования мероприятий. Нужные задания выполняются авралом, наскоком. Отсюда и парадокс: планы составляются, а работа идет неважно.

**Г.** Наш руководитель придерживается такой системы: задачи, стоящие перед подразделением, должны выполняться качественно и в срок. Каждый в соответствии со своими обязанностями знает, что и когда нужно сделать, и исходя из этого намечает дела на неделю. Такие наметки не именуется у нас громкими словами “план работы”.

*7. Как выполняются у Вас поручения, задания руководителей?*

**А.** Работники воспринимают поручения, задания по принципу “в одно ухо влетает, из другого вылетает”. Выполняются только те задания или поручения, вокруг которых “сгустились тучи и засверкали молнии” недовольства и негодования руководителей.

**Б.** Большинство поручений и заданий не выполняется в срок. Работники часто придерживаются тактики выжидания (“а может быть, надобность в выполнении поручения или задания отпадет”) и тактики “почти выполнено” (работник говорит, что задание или поручение завтра уже будет выполнено, хотя к нему еще не приступал).

**В.** Для работников характерен высокий уровень исполнительности. Поручения и задания руководителей выполняются четко и в срок.

**Г.** Наши работники отличаются самостоятельностью при выполнении заданий и поручений. Руководителю, давшему задание или поручение, приходится много времени уделять работе подчиненных, постоянно “накачивать” их, инструктировать и т. д. Руководитель как бы сам себе создает работу.

*8. Какое у Вас сложилось мнение о проведении совещаний и заседаний там, где Вы работаете?*

**А.** Совещаний и заседаний у нас проводится сравнительно немного. Они, как правило, предметны, конкретны и непродолжительны за счет хорошей подготовки.

**Б.** У нас проводится большое количество совещаний и заседаний. Проводятся они не по-деловому, отнимают много сил и времени. Ре-

зультативность их низкая, хотя намечается много мер типа “усилить работу”, “обратить внимание”, “повысить ответственность”, “указать на недостатки” и т. д.

**В.** Совещаний и заседаний проводится не много и не мало. Все зависит от воли начальства. Сводятся они в основном к разносам и накачкам. Преобладает эмоциональный стиль. Работники стараются вически избегать совещаний-разносов и заседаний-накачек.

**Г.** Совещания и заседания отличаются у нас внешней деловитостью — все что-то записывают, хорошо говорят, выступают. Принимаются красивые и даже изящные решения, которые, как правило, или слабо выполняются, или вообще остаются без внимания. И такая красивая деловитость вроде бы всех устраивает.

*9. Одним из самых распространенных явлений в системе управления считается “хищение” времени. Какие из перечисленных далее факторов неорганизованности отнимают у Вас больше всего времени?*

**А.** Самым ненасытным “грабителем” времени у нас является ожидание — на приемах руководителей, для подписи или визирования документов, в очереди в столовой в обеденный перерыв и т. д.

**Б.** У нас беззастенчиво “воруют” время бесконечные совещания, заседания. Признаками солидного и успешного заседания или совещания считаются большое количество присутствующих и значительная продолжительность.

**В.** Для нашей системы характерны мелкие “хищения” времени, но они происходят довольно часто. Минуты незаметно тратятся на оформление справок, поиск ключа от помещения, устранение неувязок в действиях и т. д. Неумение четко и понятно выражаться также отнимает время.

**Г.** У нас есть потери времени, но их нельзя отнести к разряду “похищенных”. Время в основном теряется из-за личной неорганизованности, нерасторопности.

*10. Как поставлено у Вас дело с совершенствованием организации управления?*

**А.** Реорганизации следуют одна за другой. Не успеем как следует разобраться в одной реорганизации, как начинается новая и т. д.

**Б.** У нас работники знают: если начинается какое-либо совершенствование в области организации управления, то работа обязательно

усложнится, а ее объем увеличится. Это происходит потому, что новое прибавляют к старому, не изменяя прежней системы работы, документооборота и т. д.

**В.** Совершенствование организации управления не отличается у нас грандиозностью проводимых мероприятий, но каждый год что-нибудь изменяется к лучшему. Это облегчает работу, делает ее более результативной.

**Г.** По подразделениям постоянно ходят озабоченные научные работники. Они что-то изучают, записывают и составляют для руководства отчеты, рекомендации, которые в конечном итоге попадают на полки. Все у нас остается по-прежнему: мы работаем, а научные работники ходят — изучают — записывают отчеты, рекомендации попадают на полки.

**Д.** У нас разработаны хорошие перспективные планы совершенствования организации управления. Эти планы постоянно уточняются, а перспективы отодвигаются все дальше и дальше. Создается впечатление, что работников хотят увлечь перспективами, а до будничных, повседневных мероприятий по совершенствованию организации управления никому нет дела.

### Ключ к тесту

Балльные оценки ответов

Номер вопроса	Варианты ответов и их оценка, баллов				
	А	Б	В	Г	Д
1	2	0	7	5	0
2	0	0	10	0	—
3	3	10	0	0	0
4	0	5	10	0	0
5	0	0	10	0	—
6	0	3	0	10	—
7	0	0	10	2	—
8	10	0	0	0	—
9	0	0	0	10	—
10	0	3	8	1	1

## **Оценка результатов**

*У Вас получилась сумма, равная 95 баллам.* Это свидетельствует о высоком уровне организованности управления. Задача состоит в том, чтобы и впредь его поддерживать. Ваш организационный опыт заслуживает внимания и изучения. В частности, интерес представляют средства и методы, с помощью которых удалось достигнуть высокого уровня организованности управления. Такая организационная учеба обошлась бы для других сравнительно дешево и дала бы много полезного.

*Набранная сумма находится в пределах от 80 до 93 баллов.* Организованность управления отличается у Вас достаточно высоким уровнем, хотя и имеет некоторые недостатки. Нужно продолжать работу по их устранению. Если ослабить “организационную бдительность”, то появится больше недостатков, и организованность управления может снизиться. Трудно достигнуть высокого уровня организованности управления, но не менее сложно поддерживать его.

*Сумма баллов находится в пределах от 70 до 79 баллов.* Данный уровень организованности управления нельзя считать высоким, хотя он и выше среднего. Этот уровень можно назвать переходным. Он может как повыситься, так и понизиться — все зависит от того, как Вы относитесь к организованности управления.

*Полученная сумма оказалась в пределах от 50 до 69 баллов.* Имеющийся уровень организованности управления считается средним и чуть выше среднего. Если данное обстоятельство не оставит Вас равнодушным, то Вы наверняка попытаетесь устранить имеющиеся недостатки. Не достигнув нужной организованности управления, невозможно рассчитывать на высокие результаты работы.

*Полученная сумма оказалась меньше 50 баллов.* Это позволяет отметить, что организованность управления находится у Вас в запущенном состоянии. Здесь правильнее говорить больше о неорганизованности, так как количество недостатков превышает количество достоинств. Управление осуществляется у Вас на слабой организационной основе. А это значит, что нерационально тратится много времени (и его можно подсчитать), сил и нервов работников. Вам нужно срочно приступить к созданию надежного организационного фундамента управления.

### 19.1. Тест “Определение причин трудностей в отношениях с окружающими”

Вопрос	Ответ	
	“Да”	“Нет”
1. Считаете ли Вы себя бесспорно более компетентным, чем Ваши коллеги и руководители? Намеряете ли Вы им на это?		
2. Стремитесь ли Вы, критикуя, образумить ошибающихся или “отхлестать” их, чтобы “впредь неповадно было”?		
3. Хотите ли Вы полностью контролировать все происходящее в Вашей организации?		
4. Потребуете ли Вы, чтобы почти все мероприятия получали Вашу “визу”?		
5. Не слишком ли длительны Ваши выступления на совещаниях?		
6. Присуща ли Вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы оспорить их аргументы?		
7. Испытываете ли Вы потребность спорить? Быстро ли Вы скатываетесь к спору в любой дискуссии?		
8. Избегают ли окружающие обсуждать с Вами свои замыслы?		
9. А если обсуждают — не ведут ли они разговор с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?		
10. Очень ли важны для Вас внешние символы высокого положения и власти?		
11. Любой ли ценой Вы уходите от ответственности в случае неудачи?		
12. Неохотно ли Вы идете на предоставление другим тех же привилегий или символов власти, которыми обладаете сами?		
13. Не слишком ли часто Вы используете местоимение “я”, рассказывая о своей деятельности?		
14. Восхищаются ли Ваши подчиненные Вашей решительностью и квалификацией или тем, что в Вашей организации и с Вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?		
15. Ощущаете ли Вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о Вас сдержанно и с “холодком”, тогда как Вам очень хочется, чтобы они любили Вас?		

## **Ключ к тесту**

Если Вы ответили положительно хотя бы на три из 15 вопросов, то не исключено, что некоторые “шершавые” грани Вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими.

Если Вы дали шесть положительных ответов, то весьма вероятно, что Ваши отношения с коллегами несколько напряженнее, чем Вам хотелось бы.

О большем количестве ответов “Да” нечего и говорить. Надо только подчеркнуть, что положительный ответ на любой из этих вопросов еще ни о чем не свидетельствует. Лишь в комплексе они обрисовывают профиль “шершавого” человека.

### ***Пояснения к тесту***

Но что делать, если Вы действительно обладаете “шершавостью” характера?

Конечно, понять это — значит, уже сделать большой шаг на пути к “выздоровлению”: ведь теперь Вы будете знать, за какими моментами своего поведения надо следить особенно. Но перебороть себя в одиночку довольно трудно.

Огромную помощь Вам может оказать человек, которому Вы безоговорочно доверяете: супруг, приятель, Ваш руководитель или, наконец, специалист-психолог. Особенно полезно обратиться к специалисту, если Ваш характер начал уже приносить Вам серьезные проблемы.

Вообще же всем руководителям, склонным уделять чрезвычайно много внимания контролю за работой своих подчиненных, полезно, памятуя все сказанное, разобраться, не слишком ли они действуют на нервы окружающим и не мешают ли реализации собственных планов.

## **19.2. Тест “Агрессивность характера”**

Подчеркните ответ, который правильно характеризует Вас.

*I. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?*

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Никогда.

*II. Как Вы ведете себя в критической ситуации?*

1. Внутренне кипите.

2. Сохраняете полное спокойствие.
3. Теряете самообладание.

*III. Каким считают Вас коллеги?*

1. Самоуверенным и завистливым.
2. Дружелюбным.
3. Спокойным и независтливым.

*IV. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?*

1. Примете ее с некоторыми опасениями.
2. Согласитесь без колебаний.
3. Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

*V. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола "бумагу"?*

1. "Выдадите ему по первое число".
2. Заставите вернуть.
3. Спросите, не нужно ли ему еще чего-нибудь.

*VI. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он вернулся с работы позже обычного?*

1. "Что это тебя так задержало?".
2. "Где ты торчишь допоздна?".
3. "Я уже начал(а) волноваться".

*VII. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?*

1. Стараетесь обогнать машину, которая "показала Вам хвост".
2. Вам все равно, сколько автомобилей Вас обогнало.
3. Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

*VIII. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?*

1. Сбалансированными.
2. Легкомысленными.
3. Крайне жесткими.

*IX. Что Вы предпринимаете, если не все удастся?*

1. Пытаетесь свалить вину на другого.
2. Смиряетесь.
3. Становитесь впредь осторожнее.

*X. Как Вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?*

1. "Пора бы уже запретить им такие развлечения".
2. "Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать".
3. "И чего мы только с ними возимся?".

*XI. Что Вы ощущаете, если место, которое Вы хотели занять, досталось другому?*

1. “И зачем я только на это нервы тратил?”.
2. “Видно, его физиономия шефу приятнее”.
3. “Может быть, мне это удастся в другой раз”.

*XII. Как Вы смотрите страшный фильм?*

1. Боитесь.
2. Скучаете.
3. Получаете искреннее удовольствие.

*XIII. Если бы Вам пришлось родиться животным, то каким из них Вы предпочли бы быть?*

1. Тигром или леопардом.
2. Домашней кошкой.
3. Медведем.

*XIV. Что Вы будете делать, если из-за дорожной пробки опоздаете на важное совещание?*

1. Нервничать во время заседания.
2. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
3. Огорчитесь.

*XV. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?*

1. Обязательно стараетесь выиграть.
2. Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.
3. Очень сердитесь, если проигрываете.

*XVI. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане?*

1. Стерпите, избегая скандала.
2. Вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание.
3. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.

*XVII. Как Вы себя поведете, если Вашего ребенка обидели в школе?*

1. Поговорите с учителем.
2. Устроите скандал родителям “малолетних преступников”.
3. Посоветуете ребенку дать сдачи.

*XVIII. Какой, по-вашему, Вы человек?*

1. Средний.
2. Самоуверенный.
3. Пробивной.



*XIX. Что Вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед Вами?*

1. “Простите, это моя вина”.
2. “Ничего, пустяки”.
3. “А не можете ли Вы быть повнимательнее?”.

*XX. Как Вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?*

1. “Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?!”
2. “Надо бы ввести телесные наказания”.
3. “Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели”.

### Ключ к тесту

Но- мер от- ве- та	Номер вопроса и количество очков																			
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	3	1	2	1	1	1	1	2
2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	3	2	2	3
3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1

На пересечении графы с номером вопроса и строки с номером Вашего ответа на него находится количество очков за этот ответ.

*Просуммируйте очки.*

**45 и более очков.** Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям и неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих “верхов”, рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

**36—44 очка.** Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

**35 и менее очков.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не означает, что Вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком... И все же больше решительности Вам не помешает!

**Если по семи и более вопросам** Вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам — по одному очку, то взрывы Вашей

агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточены дискуссиями. Вы пренебрежительно относитесь к людям и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

**Если же по семи и более вопросам** вы получили по одному очку и менее чем по семи вопросам — по три очка, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не означает, что Вам тоже не присущи вспышки агрессивности, но Вы подавляете их слишком уж тщательно...

### 19.3. Тест “Авторитет работника в коллективе”

Подумайте и обведите кружком ту букву, которая соответствует ответу, наиболее близкому Вашим личным убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои 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 — признаю полностью; Б — согласен частично; В — скорее не согласен; Г — совершенно не согласен.

5. Многие сотрудники “плюют” на мои неудачи:

А — совершенно верно; Б — частично верно; В — скорее неверно; Г — совершенно неверно.

6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому 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, проявил 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 нервнрует 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.

### **Ключ к тесту**

Подсчитайте ответы.

Если у Вас явно **преобладают ответы “А”**, будьте осторожны — “комплекс угрожаемого авторитета” может стать “болезнью”.

Если у Вас явно **преобладают ответы “Б”**, то можно признать, что Вы очень осторожны, но нельзя исключить у Вас предрасположенность к данной “болезни”.

Если у Вас явно **преобладают ответы “В”**, то Вы занимаете по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.

Если у Вас **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.

### ***Пояснение к тесту***

“Излечить” свой “комплекс угрожаемого авторитета” крайне трудно, и поэтому наиболее эффективны профилактические меры, которые должен принять сам руководитель. Чтобы избежать этой “болезни”, ему необходимо создать в коллективе климат здорового критицизма, основанного на деловом, принципиальном анализе ситуации, в которой действует организация.

Мы не случайно употребили термин “здоровый критицизм”, поскольку не любой критицизм по отношению к “авторитетам” следует приветствовать. Мы должны помнить, что “авторитеты” — это ценное достояние организации, и подрывать их столь же вредно, как и допустить, чтобы они “заболели”. Поэтому из изложенного не следует делать вывод, что защита “авторитета” — дело недостойное. Недостойны лишь те действия, которые влекут за собой последствия, опасные и для самого “авторитета”, и для той организации, которую он возглавляет.



## **Материалы для самооценки управленческого труда**

---

### **20.1. Тест “Умение организовать свой труд”**

В соответствии с ключом к тесту выберите только один вариант ответа.

*1. Имеются ли у Вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?*

**А.** У меня есть такие цели.

**Б.** Разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива...

**В.** У меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению.

**Г.** Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

*2. Составляете ли Вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот и т. д.*

**А.** Да.

**Б.** Нет.

**В.** Не могу сказать ни “да”, ни “нет”, так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день — в голове или на листе бумаги.

**Г.** Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но понял, что это ничего не дает.

**Д.** Составлять планы — это лишь игра взрослых людей в организованность.

*3. Отчитываете ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?*

**А.** Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

**Б.** Отчитываю, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины.

**В.** Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?

**Г.** Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня — хорошо, а что не удалось — выполню, может быть, в другой раз.

*4. Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.?*

**А.** Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки: как хочу, так и веду записи номеров телефонов, фамилий, имен. Если понадобится чей-то номер телефона, то обязательно найду его.

**Б.** Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их “эксплуатирую”. При переписке телефонов стараюсь все сделать “по науке”, однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись.

**В.** Записи телефонов, фамилий, имен веду “почерком настроения”, считаю, что был бы записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет особого значения.

**Г.** Используя общепринятую систему — в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

*5. Вас окружают различные вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?*

**А.** Каждая вещь лежит там, где ей хочется.

**Б.** Придерживаюсь принципа: каждой вещи — свое место.

**В.** Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову “расположением”. Спустя некоторое время опять навожу порядок и т. д.

**Г.** Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

*6. Можете ли Вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно потерять время?*

**А.** Могу сказать о потерянном времени.

**Б.** Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.

**В.** Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал(а) его.

**Г.** Всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время.

**Д.** Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых местах или ситуациях.

*7. Каковы Ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается переливание из пустого в порожнее?*

**А.** Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

**Б.** Любое совещание или собрание представляет собой сочетание как “полного”, так и “пустого”. Когда наступает “пустое”, то ждешь “полного”. Когда проходит полоса “полного”, то немного утомляешься и для разрядки... ждешь “пустое”. В таком чередовании и проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь.

**В.** Погружаюсь в “небытие”.

**Г.** Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете “на переливание”.

*8. Предположим, что Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли Вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?*

**А.** Буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы закончить его.

**Б.** Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

*9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?*

**А.** Стараюсь, но не всегда получается в силу личных причин (упадка сил, настроения и др.).

**Б.** Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

**В.** Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.

**Г.** Стараюсь и пытаюсь несмотря ни на что.

*10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?*

**А.** Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

**Б.** Фиксирую в своем еженедельнике наиболее важные поручения, просьбы, задания. “Мелочи” пытаюсь запомнить. Если забываю о них, то не считаю это недостатком.

**В.** Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен (должна) признаться, что память часто подводит меня.

**Г.** Придерживаюсь принципа “обратной памяти”: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

*11. Насколько Вы точны при деловых встречах, при приходе на собрания, совещания, заседания?*

**А.** Прихожу раньше на 5—7 минут.

**Б.** Прихожу вовремя: к началу собрания, совещания или заседания.

**В.** Как правило, опаздываю.

**Г.** Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

**Д.** Если бы было издано научно-популярное пособие “Как не опаздывать”, то я, вероятно, научился (научилась) бы не опаздывать.

*12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?*

**А.** Считаю, что своевременность выполнения — это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности. Однако кое-что мне не всегда удастся выполнить вовремя.

**Б.** Своевременность выполнения — это зверь, который может укусить именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания.

**В.** Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

**Г.** Своевременно выполнить задание или поручение — это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно называется.

*13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести?*

**А.** Сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.

**Б.** Постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежды на обещанное.

**В.** Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню — хорошо, если не выполню — тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживаю своих обещаний.

**Г.** Ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

### Ключ к тесту

Номер вопроса	Варианты ответов и оценки ответов, баллов				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	—
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	—
4	0	0	0	6	—
5	0	6	0	0	—
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	—
8	2	6	—	—	—
9	3	0	0	6	—
10	6	3	1	0	—
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	—
13	2	0	0	6	—

### Оценка результатов

**Вы набрали от 72 до 78 баллов.** Вы организованный человек. Единственное, что можно Вам посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам



не кажется, что Вы достигли предела. Организация в отличие от природы дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

**Вы набрали от 63 до 71 балла.** Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает Вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию “под ружье” в случае крайней необходимости. Но Вам следует внимательно присмотреться к самоорганизации, улучшить ее.

**Вы набрали меньше 63 баллов.** Ваш образ жизни, Ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем не подозреваете в настоящее время. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

## 20.2. Тест “Умение работать с документацией”

В соответствии с ключом к тесту отметьте ответы на вопросы, которые в наибольшей мере соответствуют Вашей манере работы с документацией.

Вопросы	Совершенно справедливо	Пожалуй, справедливо	Не совсем так	Совершенно не так
<p>Группа 1. Когда у меня полно неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону. Когда я не слишком загружен прочими 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.</p> <p>Группа 2. Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ.</p>				

Вопросы	Совершенно справедливо	Пожалуй, справедливо	Не совсем так	Совершенно не так
<p>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.</p> <p>Группа 3. Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону. Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумагу, адресованную мне. Я считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации.</p> <p>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 документацию в сторону</p>				

### Ключ к тесту

Подсчитайте набранные 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 надо отдельно по четырем группам вопросов.

**Если Вы набрали по первой группе 7 и более очков,** то Вы, скорее всего, “суперисполнитель”, а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, часть бумажной работы, недогружая своих подчиненных. Если Вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой группе, значит, Вам присущи еще и черты “волочитчика”. Это

означает, что Ваши репутация и карьера — под угрозой. Правда, кое-кому из высшего 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 те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в конечном счете за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь, Вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить “болезненный” путь, проштудировав литературу по вопросам управления.

**Если Вы набрали 7 и более очков по третьей группе,** значит, Вам присущи черты “антибюрократа” и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит либо пересмотреть свое отношение к “бумагам”, либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

**Наконец, если по четвертой группе Вы набрали 3 очка и менее,** то Вы относитесь к бумажной работе 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. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход ко входящей документации и более широкое использование делегирования.

Ну, а **если количество очков, набранное Вами по всем четырем группам вопросов, примерно одинаково и колеблется в границах 3—5,** это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия у Вас ярко выраженных черт “бумажных неудачников”.

Это, конечно, приятно, но все же справляться с тем объемом бумаг, которые к Вам поступают каждый день, все равно трудно.

## 20.3. Тест “Умение вести деловые совещания”

Поставьте — это надо сделать корректно и объективно — сами себе баллы от 1 до 5 по каждому пункту и запишите их. Не бойтесь ставить и крайние оценки. Оценки означают: 1 — “нет, так совсем не бывает”; 2 — “нет, как правило, так не бывает”; 3 — “неопределенная оценка”; 4 — “да, как правило, так бывает”; 5 — “да, так бывает всегда”.

Утверждение	Балл				
	1	2	3	4	5
1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.					
2. У меня всегда много идей и планов.					
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.					
4. Мне в основном удается привести логически 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. Защищаю тех, у кого есть трудности.					
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.					
13. Мой энтузиазм заразителен.					
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включить их в проект решения.					
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и собственной гипотезе.					
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.					

Утверждение	Балл				
	1	2	3	4	5
19. Энергично защищаю свои взгляды.					
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто они были моими.					
21. 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 ищу пути, как переубедить другого.					
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.					
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.					
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.					
29. Я понимаю чувства других людей.					
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю мысли других.					
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.					
32. Излагаю свои мысли системно.					
33. Я помогаю другим получить слово.					
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.					
35. Я изменяю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.					
36. Как правило, я никогда не перебиваю собеседника.					
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.					
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.					
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.					
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова					

## Ключ к тесту

Сложите балльные оценки, проставленные Вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35—37 и 40 и обозначьте сумму А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В сложите баллы в остальных строках (утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39). Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают, каким является Ваше поведение на совещаниях: дипломатическим 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. Эта оценка может быть как положительной, так и отрицательной в зависимости от обстоятельств.

Допустим, что 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, зато участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество Вам как руководителю небезразлично. У всех появляется желание “тянуть в одну сторону”.

Авторитарные участники совещания стремятся протащить 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. 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 таких случаях:*

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы; решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее решения;
- возникли большие разногласия, и необходимо настойчиво переубедить самих несогласных в правильности принимаемого решения.

*Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров ни при творческом рассмотрении данного вопроса, ни при последующем его внедрении. Это бывает в тех случаях, когда:*

- дело заключается только в том, чтобы в сложившейся ситуации 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 приводить к успеху. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если его участникам придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем Вам уже не поможет никакая дипломатия.

## ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Автоматизированное рабочее место (АРМ) руководителя** — проблемно-ориентированный программно-технический комплекс, включающий технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя (руководителя) в некоторой предметной области непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ.

**Авторитет руководителя** — концентрированное отражение в решениях руководителя и в сознании подчиненных убеждающего потенциала личности руководителя. Личный авторитет представляет собой разновидность власти над людьми. Авторитет руководителя для него самого определяется силой влияния на людей, а для подчиненных — степенью оказываемого доверия.

**Адаптация работника** — процесс приспособления к содержанию и условиям труда на рабочем месте, социально-психологическому климату коллектива; процесс совершенствования деловых и личных качеств работника.

**Активизация человеческого фактора** — систематическое целенаправленное воздействие в процессе трудовой и общественной деятельности человека на все его личностные качества — уровень сознания, мировоззрение, характер, ценностные ориентации, социальные установки, которыми он руководствуется в жизни, а также на профессиональные знания, умения и навыки. А. ч. ф. обеспечивается социально-экономической политикой государства и деятельностью институтов гражданского общества, направленными на всемерное улучшение условий, гуманизацию и “обогащение труда”, демократизацию управления, повышение материального и культурного уровня жизни народа, создание условий, содействующих всестороннему развитию духовного богатства личности.

**Аттестация кадров** — процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление их соответствия занимаемой должности. Цель аттестации — рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее сотруднику занимаемую должность в соответствии с его готовностью и возможностью исполнять обязанности согласно должностной инструкции.



**Аттестация рабочих мест** — комплексная оценка рабочих мест с точки зрения их соответствия требованиям научно-технического прогресса, современной организации производства и личной безопасности работающих, обеспечивающих эффективность затрат труда и высокое качество работ, изделий и услуг. В процессе аттестации каждое рабочее место оценивается по нескольким параметрам: технико-экономическим (в первую очередь оценивается технический уровень его оснащенности), организационным, условиям труда и техники безопасности, окупаемости инвестиций на создание, модернизацию и эксплуатацию рабочего места. Конкретизация параметров и методов а. р. м. производится в соответствии с особенностями сферы приложения труда (отрасли, вида организации, специализации и т. д.). В органах службы занятости в процессе а. р. м. используются, например, методы их аналитической оценки в баллах.

**Власть руководителя** — концентрированное отражение в решениях руководителя и в сознании подчиненных принуждающего потенциала, который несут в себе предоставленные ему правовые полномочия. Правовая власть авторитетна, т. е. обладает силой влияния на людей.

**Выдвижение кадров** — процедура перемещения работника, работающего в данном трудовом коллективе, на новую более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

**Высвобождение работников** (сокращение числа занятых) — увольнение или отстранение от работы на длительный срок какой-то части работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава. В. р. непосредственно затрагивает договоры об их найме, включая разрыв или приостановку таких договоров (контрактов).

**Выходное пособие** — денежная компенсация при увольнении, форма финансовой помощи потерявшим работу. Право на в. п. закреплено законом и, как правило, предусматривается коллективными соглашениями.

**Гибкий рабочий день** — форма организации рабочего времени, при которой для отдельных групп работников или коллективов подразделений предприятия (учреждения) допускается саморегулирование в определенных пределах начала, окончания и общей продолжи-

тельности рабочего дня. Г. р. д. при прочих равных условиях обеспечивает более эффективное использование рабочего времени с одновременным социальным эффектом: создаются дополнительные удобства (например, для матерей, имеющих детей дошкольного и младшего школьного возраста).

**“Группы риска” на рынке труда** — группы населения, которые в наибольшей степени подвергаются риску увольнения (особенно в периоды массового сокращения рабочих мест), не имеют перспектив трудоустройства в соответствии со своей квалификацией и переподготовка которых, как правило, сопряжена с утратой уровня квалификации; в равной мере это и такие социальные группы, которые включают лиц, испытывающих исключительные трудности в первичном трудоустройстве. “Группа риска” — это малоконкурентоспособные группы наемных работников: молодые люди, не имеющие специальности или соответствующей квалификации; женщины (особенно имеющие малолетних детей); инвалиды; лица, вернувшиеся из исправительно-трудовых учреждений, и т. п. Особую разновидность “групп риска” составляют беженцы, вынужденные мигранты и длительно безработные, особенно те из них, чья профессия устарела или стала ненужной вследствие структурных или технологических сдвигов. Наряду с термином “группы риска” для характеристики названных социальных групп используется термин “особо социально уязвимые” категории населения на рынке труда (иногда “слабо защищенные” категории населения на рынке труда).

**Гуманизация труда** — 1) концепция совершенствования управления трудовой деятельностью, предполагающая более полное использование производительных резервов рабочей силы, особенно интеллектуальных и морально-психологических. Ведущие американские специалисты выделяют четыре основных принципа г. т.: *принцип безопасности* — индивид на рабочем месте должен ощущать отсутствие угрозы для своего здоровья, уровня дохода, обеспеченности работой в будущем и т. д.; *принцип справедливости* — доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение целей фирмы (организации). Для этого необходимо, чтобы высшая администрация не назначала себе слишком больших окладов, чтобы существовала эффективная система участия работника в доходах, и оплата производилась не за выполненную работу, а за квалификационный уровень работника; *принцип развития личности* — труд должен быть организован таким образом, чтобы неповторимые

личностные качества каждого работника получали наиболее полное развитие; *принцип демократии* — отмена жесткой иерархии в построении административного аппарата, самоуправление автономных групп (в том числе “супербригад”), выборность руководства, коллективное демократическое решение таких вопросов, как распределение прибылей, инвестиционная политика; 2) комплекс организационно-технических и социально-экономических мероприятий по изменению условий труда и производственной среды, содержания труда, форм и методов управления с целью достижения оптимального соответствия человека и работы. Неотъемлемой составной частью г. т. являются мероприятия по обогащению содержания труда (см. “Обогащение труда”). Гуманизация труда (наряду и вместе с демократизацией управления) признана мировым сообществом, в частности МОТ, ведущей тенденцией развития сферы социально-трудовых отношений. Поэтому несмотря на все сложности переходного периода становления рынка труда, проблемы г. т. должны быть в центре внимания работодателей и органов государственной службы занятости как в процессе разработки активной политики занятости, так и в процессе ее реализации.

***Делегирование полномочий*** — передача задач и прав из сферы деятельности руководителя подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

***Деловая беседа*** — специфическая форма контакта между людьми, имеющими определенные полномочия со стороны своих структурных подразделений или организаций, в ходе которого происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы, ситуации с целью поиска взаимовыгодного варианта решения.

***Деловая игра*** — метод имитации (подражания, изображения) принятия решений в различных искусственно созданных ситуациях путем разыгрывания соответствующих ролей, индивидуальных и групповых, по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам. Д. и. применяются в различных областях и преследуют различные цели: в исследовательских и проектных разработках, в учебном процессе, при коллективной выработке решений, в реальной управленческой практике и т. д. Из игровых элементов в д. и. включаются распределение ролей, состязательность, особые правила и т. д. Нередко д. и. называют имитационными управленческими играми. Например, в службе занятости д. и. могут использоваться для отработки взаимодействия с социальными партнерами, выработки соб-

ственной стратегии и тактики в случае возникновения кризисной ситуации на региональном (местном) рынке труда (угрозы массового высвобождения работников). В этом и других подобных случаях игровой метод используется для поиска решений реальных социально-экономических проблем силами тех, кому предстоит затем самим осуществлять найденные решения. Методика подготовки и проведения д. и. включает план-проспект игры, сценарий, описание игровой обстановки, регламент, инструкции игрокам (и/или игровым командам), руководство для ведущего (администратора игры) и, если требуется, его помощников, руководство для экспертно-аналитической группы.

**Деловитость** — 1) элемент организационной культуры, важнейший интегральный признак определенного индивидуального стиля деятельности — делового стиля, синоним рационально организованной активности, четко ориентированной на интересы дела; 2) черта характера, личное качество работника, способность подходить к своим профессиональным обязанностям по-деловому, умение рационально осуществлять собственную трудовую деятельность и организовывать деятельность подчиненных (если речь идет о д. руководителя). Человек, обладающий таким качеством (деловитый, деловой человек), во всем видит практически полезные для дела стороны, элементы, связи, отношения и из всего может извлечь пользу для дела. Д., следовательно, можно рассматривать как определенную психологическую установку на поиск и рациональное использование всюду полезных для дела находок. Д. является ценным качеством любого работника, но особенно — руководителей. Д. базируется на умелом использовании хорошо отработанных, эффективных социальных технологий, процедур и правил организации коллективного труда. Д. руководителя предполагает последовательную реализацию принципа делового подхода к управлению организацией и руководству персоналом. На практике д. руководителя проявляется: а) в точном и четком определении целей, задач и заданий; б) в таком же точном определении способов и средств, всех необходимых действий, которые могут привести к решению намеченных задач и достижению поставленных целей; в) в последовательном и терпеливом (без суеты и шума) осуществлении намеченной программы действий; г) в тщательном оценивании и контроле результатов деятельности на любой стадии работы; д) в рациональном использовании и фактической экономии времени — собственного и своих подчиненных (особенно это касается организации и проведения деловых совещаний).

**Деловое общение** — разновидность общения, целью которого является достижение какого-нибудь соглашения, договоренности в сферах трудовой, предпринимательской, профессиональной, общественной и т. п. деятельности, кооперация, сотрудничество. Чаще всего подобное взаимодействие возникает между людьми, не состоящими друг с другом в близких (неформальных) межличностных отношениях (между коллегами, двумя предпринимателями, руководителем и подчиненным, консультантом и клиентом и т. д.); при этом статус одного из партнеров по отношению к другому четко определен, т. е. существуют общепризнанные нормы и представления, характеризующие то, что каждый из них может требовать и ждать от другого, и нарушение таких правил будет рассматриваться как нечто необычное и, скорее всего, мешающее д. о. В специальной литературе, управленческой практике и повседневной жизни понятие д. о. чаще всего рассматривается как совпадающее или, по крайней мере, весьма близкое по смыслу к термину “Профессиональное общение”.

**Диапазон руководства** (управления) — границы влияния руководителя на организацию, определенный объем организационного пространства, который руководитель в состоянии контролировать, количественный предел подчиненных, которыми управляющий может руководить с оптимальной эффективностью. Наиболее распространенный способ измерения д. р. — определение числа работников, непосредственно подчиненных одному руководителю. Исходным при этом является такой принцип: один человек может контролировать ограниченное число подчиненных ему работников. Различаются следующие категории контролируемого числа подчиненных: формальное, потенциальное число подчиненных, которых данный руководитель мог бы контролировать, и реальное число подчиненных, трудовое поведение которых действительно подотчетно руководителю. Каждой управленческой должности соответствует свой д. р. Исследователи выделяют такие основные организационные факторы, влияющие на д. р. и нагрузку руководителя: сходство функций подчиненных, пространственное размещение работников, их взаимосвязи и качество коммуникаций, сложность выполняемых задач, степень детализации и уровень кооперации, сработанность коллектива, возможность предвидения и планирования, организационная стабильность, профессиональная подготовка и квалификация подчиненных, четкое делегирование полномочий, уровень информационной культуры и культуры делового общения. С помощью исследования д. р. решается важная практичес-

кая задача — определение оптимального числа непосредственно подчиненных работников. Сформированы и проверены на практике некоторые рекомендации, согласно которым для высшего и среднего уровня наиболее эффективно руководство при наличии до 7 подчиненных, для низового уровня — от 15 до 30. Такое различие вызвано наличием у руководителей высшего и среднего уровней опосредованно подчиненных, а также преобладанием организационных задач над технологическими. Сказанное не означает, что руководитель должен стремиться к минимуму подчиненных, ибо тогда возрастает число руководителей в иерархических уровнях. Можно сказать, что в идеале д. р. должен быть таким широким, чтобы число руководителей и уровней (звеньев) в организации было минимальным.

**Дисциплинарная ответственность** — форма воздействия на нарушителей трудовой и исполнительской дисциплины путем наложения на них дисциплинарных взысканий: замечания, выговора, строгого выговора, увольнения. Д. о. регулируется трудовым законодательством, уставами, положениями, правилами внутреннего распорядка и другими организационно-регламентирующими документами. При наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая трудовая деятельность и поведение работника.

**Документ** — средство закрепления различными способами на специальном материале информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека. Д. — основной носитель информации в органах государственной службы, специфический предмет управленческой деятельности и ее результата. Это техническое средство исполнения управленческих операций и процедур, которое используется всеми работниками аппарата управления для принятия решений, справочно-поисковой и аналитической работы. Виды, формы и назначение д. определяются правовыми нормами. Управленческие д. имеют официальный характер. Установление необходимого их комплекса определяют следующие основные факторы: функции учреждения (органа госслужбы); объем и характер его компетенции; порядок разрешения вопросов разработки, учета, согласования и т. д.; объем и характер взаимосвязи с другими учреждениями.

**Должностная инструкция** — разновидность регламентирующего документа; определяет организационно-правовое положение должностного лица, его официальный статус. В д. и. излагаются обязан-

ности сотрудника и указывается степень его подчиненности. Структура д. и. включает следующие разделы: общие положения, функции, права и обязанности, ответственность сотрудника, взаимоотношения (связи по должности). Д. и. сотрудников учреждения, как правило, утверждаются руководителем организации. Они разрабатываются на основе существующих положений об организации и ее структурных подразделениях.

**Должностное лицо** — лицо, постоянно или временно, по назначению или на основе выборов, за вознаграждение (должностной оклад) или без него (на общественных основаниях) осуществляющее функции представителя власти, а также занимающее в государственных или общественных учреждениях, организациях (на предприятиях) должности, связанные с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных обязанностей. Статус д. л. определяется соответствующими нормативно-правовыми актами.

**Должностной оклад** — ежемесячный размер заработной платы работника при повременной оплате труда, выплачиваемый независимо от числа рабочих дней в месяце. Обычно используется для оплаты труда руководителей и служащих, инженерно-технических работников, деятельность которых не поддается нормированию — например, в органах и организациях службы занятости.

**Должность** — первичная структурная единица в организации, учреждении, аппарате управления, на которую возложен установленный соответствующими нормативными актами круг служебных обязанностей и прав. Виды и совокупность д. определяются функциональной структурой организации (учреждения) и фиксируются в штатном расписании.

**Информационное обеспечение системы управления** — совокупность реализованных решений по объемам, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления.

**Исполнительская дисциплина** — выполнение членами трудового коллектива или отдельными сотрудниками приказов, распоряжений, решений, указаний, принятых на вышестоящем уровне управления.

**Кадровая политика** — совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами (территориальными системами, организациями, учреждениями и т. д.). Выделяют следующие виды к. п.: общегосударственную (в России — федеральную), отдельных

центральных органов государственного управления (ведомственную, отраслевую), региональную (на уровне субъектов Российской Федерации), конкретных организаций (предприятий, фирм, учреждений).

**Кадровая работа** — 1) элемент рынка труда; 2) на предприятии, в организации — одна из основных и важнейших составных частей управления персоналом; 3) совокупность логически и организационно взаимосвязанных систематических, конструктивных практических действий, призванных обеспечивать реализацию целей и задач кадровой политики в области подготовки, отбора, распределения (расстановки), переподготовки и повышения квалификации, оценки деятельности (в том числе аттестации), продвижения и перемещения кадров, включая резерв на выдвижение. К. р. организуется в соответствии с кадровой политикой. Ее конкретными объектами прежде всего являются действующие кадры руководителей и специалистов народного хозяйства, его отдельных отраслей, министерств и ведомств (федерального, регионального и местного уровней), предприятий, фирм, учреждений различных форм собственности и т. д., а также те лица, которым предстоит трудиться в качестве руководителей и специалистов. Отдельные компоненты самой технологии работы с кадрами — обучение, подбор, оценка, назначение на должность и др. Обычно в к. р. выделяются такие основные функции: планирование и прогнозирование потребности в кадрах; наем на работу; анализ рабочих мест и трудовых процессов; расстановка; профессиональное обучение и повышение квалификации; регулирование доходов и зарплаты; предоставление льгот, услуг и других привилегий работникам (охрана здоровья, техника безопасности и пр.); планирование карьеры, продвижение по службе, перемещение и увольнения. Функции к. р. реализуют определенные субъекты, образующие в совокупности одну из подсистем управления персоналом (человеческими ресурсами) на предприятии, в организации, ведомстве и т. д.

**Кадровый менеджмент** — см. “Кадровая работа”, “Управление персоналом”.

**Кадровый резерв** — группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, которые после соответствующей целенаправленной подготовки могут быть выдвинуты на руководящие должности (линейных или функциональных руководителей определенного уровня). Каждого кандидата на выдвижение целесообразно готовить на возможно более четко предвидимую должность для эффективной работы, на которой требуется не только определенный,



более высокий уровень знаний, квалификации и компетенции, но и определенный стиль деятельности. Процесс создания резерва руководителей проходит три стадии: поиск и оценку кандидатов; определение сроков, методов и форм их обучения; непосредственную подготовку.

**Кадры** (от франц. *cadres*) — социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т. е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т. д. предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями. Используется для характеристики конкретного работающего персонала предприятия, отрасли, сферы экономики в целом, определения его мобильности, формирования и изменения профессионального и квалификационного состава. Под к. обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и/или опытом работы в избранной сфере деятельности. Не принято относить к к. временных и сезонных работников, совместителей, работающих по краткосрочным трудовым соглашениям, нештатных сотрудников, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью в сфере коммерческой торговли. К. могут быть включены как в производственную сферу, так и в систему управления, работу аппарата государственной службы (например, службы занятости), общественных организаций, научных, военных, образовательных и других организаций. Важнейшей характеристикой к. является их качество, качественный состав. Улучшение качественного состава к. определяется ростом уровня образования, общей культуры, опыта работников, профессиональным развитием их индивидуальной рабочей силы.

**Кадры управления** — часть кадров, занятая управленческой деятельностью в силу своего формального положения в организационной структуре управления, т. е. работники, профессионально участвующие в подготовке и принятии управленческих решений и входящие в аппарат управления. По характеру труда в составе управленческих кадров принято выделять следующие категории работников: руководители, специалисты, вспомогательный персонал (технические исполнители). Такая классификация связана с их ролью в основном управленческом процессе — принятии и реализации решений. Руководители имеют полномочия и обязанность принимать решения, руководить процессом их реализации. Специалисты готовят варианты решений и уча-

ствуют в их реализации. Вспомогательный персонал занимается сбором, предварительной обработкой и подготовкой информации, документов и т. п. для руководителей и специалистов.

**Карьера** (от итал. *carriera* — бег, жизненный путь, поприще и лат. *carrus* — телега, повозка) — 1) быстрое и успешное продвижение в области общественно-политической, научной, производственной, служебной или какой-либо другой деятельности; 2) достижение известности, славы или материальной выгоды за счет собственных усилий, максимального использования своих способностей, профессионального мастерства и личностных качеств. Планирование к. — одно из важных направлений в работе с персоналом предприятия, фирмы, организации.

**Карьеризм** — принцип поведения, в соответствии с которым на первом плане оказывается забота о личном успехе, о продвижении по службе любой ценой и с помощью любых средств. Это проявление крайнего индивидуализма и эгоизма в служебной деятельности, которое в конечном счете всегда связано с равнодушием к людям и делу, неотделимо от беспринципности и угодничества перед начальством, “сильными мира сего”.

**Квалификация** (от лат. *qualis* — какой по качеству и *facio* — делаю) — степень и вид профессиональной обученности (подготовленности) индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

**Коллективный договор** — соглашение трудящихся в лице профсоюзного комитета с администрацией предприятия, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку при условии выплаты ему заработной платы и обеспечения условий труда, предусмотренных коллективным договором и соглашением сторон.

**Конкурсный отбор персонала** — 1) одно из направлений кадрового менеджмента; 2) технологический этап конкурса, процесс оценивания кандидатов на замещение вакантных должностей с помощью соответствующего инструментария. В настоящее время наиболее распространена балльная система оценки профессиональных и личностных качеств соискателей. Используется следующая совокупность (комплекс) социальных технологий: собеседование; тестирование; оценка по проектам, рефератам и программам; анкетирование; групповые экспертные оценки; матричный метод; метод групповых дис-

куссий; деловые и ролевые игры. Для проведения к. о. п. и конкурса в целом образуется конкурсная комиссия в составе председателя, секретаря, членов комиссии, в том числе независимых экспертов (психологов, юристов и др.). В случае необходимости комиссия дополнительно привлекает соответствующих специалистов и технических исполнителей. К. о. п. осуществляется по стандартной программе и стандартизованным методикам, гарантирующим равные условия для всех участников конкурса, объективность оценки. После всестороннего и объективного анализа результатов оценивания и подсчета набранных баллов конкурсная комиссия принимает решение о том, кто из кандидатов выдержал конкурс.

**Контроль исполнения** — непосредственная проверка и регулирование хода исполнения приказа или распоряжения, учет и анализ результатов исполнения контролируемых документов в установленные сроки. Сроки исполнения могут быть типовыми и индивидуальными.

**Конфликт** — отсутствие согласия между двумя и более сторонами (лицами или группами) в результате несоответствия между действительным и желаемым состояниями некоторого рассматриваемого объекта, ситуации, проблемы.

**Круг общения руководителя** — группа лиц, с которыми руководитель вступает в общение. От особенностей этого круга зависят индивидуальный стиль взаимодействия и основные параметры деятельности всех должностных лиц, сплоченность аппарата управления. В каждом конкретном круге общения складывается своя микроэтика, определяющая существенные черты взаимодействия должностных лиц в процессе управления. Круг общения характеризуется “расстоянием” по служебной иерархии от начальника до общающихся с ним лиц. Различают три разновидности служебного общения: ближайшее, юридическое и эпизодическое.

**Лидер коллектива** — человек, эффективно осуществляющий процесс формального или неформального руководства коллективом. Лидерами, как правило, становятся наиболее инициативные, информированные и энергичные работники, имеющие соответствующую склонность. Наибольшей эффективности добиваются те коллективы, в которых руководитель одновременно является и лидером.

**Менеджер** — наемный профессиональный управляющий, член руководящего состава фирмы, предприятия, банка, обладающий исполнительной властью и не являющийся владельцем компании.

**Менеджмент** — управление производством на базе применения современных методов, форм, принципов и структур управления для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п.).

**Мотивация** — система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации. Мотивы делятся на внешние и внутренние. Мотив считается внешним, если основной причиной является получение чего-либо за пределами выполняемой деятельности; внутренним — если человек получает удовлетворение непосредственно от самой деятельности.

**Набор кадров** — процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее не работавших на предприятии или в организации, и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

**Норма управляемости** — регламентированная численность работников, которой в данных конкретных условиях может руководить один человек.

**Организационная структура** — логическое соотношение исполнительных и управленческих звеньев с учетом их правовых и экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.

**Персонал управления** — совокупность работников, объединенных в специализированные службы и подразделения, на которые возложено выполнение функций управления. В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководители (принимают управленческие решения по важнейшим вопросам деятельности персонала управления), специалисты (выполняют функции подготовки и разработки управленческих решений) и служащие (осуществляют информационное обеспечение персонала управления).

**Персональная информационная система** — автоматизированная система, предназначенная для организации, хранения, обновления и представления пользователю информации в соответствии с его запросами. Служит основой автоматизации формирования управленческого решения на базе исходной информации о состоянии управляемого объекта, методов, средств оптимизации и опыта пользователя.

**Подбор кадров** — составная часть кадровой работы в организации, выполняемой на основе общих и конкретных требований, предъявляемых к кандидатам на занятие вакантной должности; предполагает оценку всех имеющихся кандидатов на вакантную должность, на базе которой принимается решение по выбору одного из них. Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.

**Приказ** — правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений. В зависимости от содержания различаются приказы по личному составу (по кадрам) и по вопросам общей деятельности. Текст приказа состоит из двух частей: вводной (излагаются основания для задания документа) и распорядительной (содержит конкретные задания, мероприятия с указанием исполнителей и сроков исполнения).

**Профессионально-квалификационная мобильность кадров** — процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, знаний, навыков и умений. Перемещение между квалификационными группами представляет собой переход из групп рабочих малоквалифицированного труда в группу квалифицированного, затем высококвалифицированного труда.

**Рабочее место руководителя** — место приложения труда, оснащенное соответствующим оборудованием, средствами оргтехники и другими принадлежностями, необходимыми для наиболее эффективного выполнения возложенных обязанностей. Оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей, зоны совещаний, зоны отдыха.

**Распоряжение** — правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения оперативных вопросов до исполнителей. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

**Резерв на выдвижение** — группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа — основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.

**Ротация кадров** — процедура назначения, в рамках которой место работы и должность конкретного работника могут меняться по

горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).

**Руководство персоналом** — влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и на группу работников, побуждающее выполнять их полученные задания и работать для достижения поставленных целей.

**Совещание** — коллегиальная форма подготовки управленческого решения. Проводится с целью достижения согласованного коллективного решения или информирования его участников по конкретным вопросам деятельности структурного подразделения, учреждения и т. п.

**Совместительство** — выполнение работником помимо своей основной другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

**Стабильность кадров** — постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением общественных и личных интересов. Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. К числу стабильных кадров принято относить работников, которые трудятся на предприятии свыше трех лет. В стабильных трудовых коллективах возникают устойчивые внутривыпускные связи, формируются высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную работу предприятия.

**Стиль руководства** — совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых управленческих задач и выработки соответствующих решений с учетом особенностей взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному руководителю. Определяется особенностями властно-распорядительных отношений руководителя и членов коллектива по поводу подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Различают три типа стилей руководства: демократический (коллегиальный), директивный (авторитарный, единоличный) и попустительствующий (либеральный, анархический).

**Структура личности работника** — сочетание индивидуальнo-психологических и общественно-политических качеств личности, проявляемых через отношение работника к явлениям и событиям во внешнем окружении, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (памяти, воображения и т. п.).

**Структура управления** — состав управленческих звеньев и должностных лиц с учетом разделения сфер их деятельности, прав и ответственности, подчиненности и взаимодействия.

**Текучесть кадров** — форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся процессом неорганизованного перемещения работников из одних предприятий на другие. Формами текучести кадров являются увольнения работников по собственному желанию в случае смены места работы, увольнения за нарушения трудовой дисциплины. В основе текучести кадров лежат факторы объективные (условия и организация труда, бытовые условия и т. д.) и личные (пол, возраст, семейное положение, размер заработной платы и т. д.). Причины текучести — конкретные комбинации объективных и личных факторов.

**Техника управления** — совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых формализованно на основе существующих правил и инструкций с использованием средств оргтехники и вычислительной техники, способствующих повышению производительности труда руководителя.

**Технология управления** — совокупность приемов выполнения управленческих работ с целью установления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений, других звеньев управления. Характеризуется процессами движения и обработки информации в системе управления.

**Трудовая карьера** — процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места — и динамичной — со сменой рабочих мест. Карьера бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника строится по должностному признаку) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижения). Трудовая карьера работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, места рождения, социальной активности.

**Управление кадровыми перемещениями** — подбор и расстановка кадров с целью нахождения оптимального размещения работников в структуре производственного коллектива.

**Управление персоналом** (управление человеческими ресурсами организации) — обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива для достижения поставленной цели с исполь-

зованием элементов обучения, мотивации и информирования работников; деятельность, выполняемая всеми руководителями, а также специализированными структурными подразделениями организации (предприятия, фирмы, учреждения), которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения целей организации и личных целей каждого из них. В основе эффективного у. п. лежит продуманная стратегия использования и развития человеческих ресурсов. В широком значении этот термин применяется как синоним термина “управление человеческими ресурсами”. Более того, в последние 10–15 лет понятия “человеческие ресурсы” и “управление человеческими ресурсами” все больше утверждаются взамен понятий “персонал” и “у. п.”; соответственно функциональные службы, которые ранее именовались “отделы кадров” или “отделы управления персоналом”, получают название “отдел человеческих ресурсов”. Эти изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве в духе идей школы “человеческих отношений”.

Сущность концепции человеческих ресурсов состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и, что особенно важно, созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности; люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации. У. п. как синоним управления человеческими ресурсами наряду с подбором работников, рациональной расстановкой, четким определением обязанностей, разумным контролем текущей деятельности, вознаграждением в соответствии с индивидуальным вкладом в достижение целей организации включает планирование карьеры, развитие инициативы и ответственности (в частности, за счет делегирования полномочий, уменьшения объема внешнего контроля и т. п.), создание условий для самореализации и самоутверждения, профессионального, интеллектуального и личностного совершенствования, что в конечном счете помогает сформировать сильную трудовую мотивацию. Некоторые специалисты не без основания считают, что термин “управление человеческими ресурсами” акцентирует внимание на стратегическом аспекте решения проблемы, а понятие “у. п.” в большей мере характеризует оперативную работу с кадрами, и в этом своем значении оно практически является синонимом термина “кадровый менеджмент”.



**Управленческая ситуация** — сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой вырабатывается управленческое решение.

**Управленческий труд** — вид трудовой деятельности по выполнению функции управления на предприятии (в учреждении, организации и т. п.), обеспечению целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива для решения стоящих перед ним задач.

**Управленческое общение** — общение руководителя с должностными лицами с целью реализации функции управления (изменения деятельности подчиненных в определенном направлении, поддержания ее в заданном или формировании в новом направлении). Выделяют три основные функции управленческого общения: выдачу распорядительной информации, получение информации обратно (обратную связь) и выдачу оценочной информации (оценки выполнения задания подчиненным).

**Управленческое решение** — директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления. Основывается на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определении цели и содержит программу ее достижения. Принимается полномочным руководителем в пределах предоставленных ему прав с учетом действующего законодательства. Классифицируется по разным признакам: времени управления (стратегическое, тактическое, оперативное), степени участия коллектива, специалистов (индивидуальное и коллективное), содержанию управленческого процесса (социальное, экономическое, организационное, техническое). Технология принятия управленческих решений включает следующие основные этапы: подготовку решения (выявление и анализ управленческой ситуации), принятие решения (оценку альтернативных решений и выбор среди них единственного), реализацию решения (организацию исполнения).

**Человеческие ресурсы** — термин, характеризующий с качественной и содержательной сторон кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории, региона, страны в целом. Наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности, — кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин “ч. р.” включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, их общую

культуру, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, “кружки качества”, “дух команды” и т. д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др. Этот термин тесно связан с понятиями “кадровый потенциал”, “трудовой потенциал” предприятия, организации, региона, отрасли. Функции управления развитием ч. р., в частности, реализуются: 1) в программах развития культуры и системы общего образования; 2) в совершенствовании профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации кадров; 3) в изменении содержания труда, форм его организации и мотивации; 4) в рационализации форм и методов подбора, оценки, аттестации и продвижения работников и др.

**Экспертная оценка** — количественная или качественная оценка специалистами управленческой ситуации, не подлежащей непосредственной оценке со стороны руководителя ввиду ее нестандартности. Достоверность оценки зависит от индивидуальных качеств эксперта.

**Этика руководителя** — система норм нравственно-этического поведения, основанная на понимании и учете психологии людей, воспитанности личности, культуре управления и умении управлять своими чувствами, эмоциями в процессе личностных взаимоотношений с подчиненными и вышестоящими руководителями.

**Эффективность труда персонала управления** — мера ответственности затрат и результатов труда работников служб и подразделений, на которые возложено выполнение функций управления при условии решения поставленных перед ними задач и достижения целей деятельности предприятия (организации).

## Литература

1. Колесников Ю. Краткий толковый словарь // Служба кадров. — 1997. — № 1–6.
2. Свистунов В. 50 терминов по управлению // Проблемы теории и практики управления. — 1992. — № 4.
3. Щёкин Г. В. Управление персоналом: Словарь-справочник. — К.: ВЗУУП, 1991.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>РАЗДЕЛ I. ВВЕДЕНИЕ В КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:</b>	
<b>МИРОВОЙ ОПЫТ .....</b>	<b>3</b>
1. Эволюция менеджмента .....	4
1.1. Промышленный менеджмент .....	9
1.2. Профессиональный менеджмент .....	11
1.3. Предпринимательский менеджмент .....	16
2. Менеджмент человеческих ресурсов .....	19
2.1. Возникновение и развитие менеджмента человеческих ресурсов .....	20
2.2. Цикл менеджмента человеческих ресурсов и функция менеджера .....	24
2.3. Процедуры менеджмента человеческих ресурсов .....	27
3. Новое в теории и практике управления персоналом .....	31
3.1. Новые концепции использования человеческого фактора .....	32
3.2. Кадровая стратегия и планирование .....	35
3.3. Роль службы управления персоналом .....	38
4. Кадровая служба и ее функции .....	40
4.1. Требования к работникам кадровых служб .....	43
4.2. Организация кадровой службы .....	44
4.3. Роль кадровых служб в формировании производственных коллективов и их развитии .....	49
5. Цели и основные методы управления персоналом .....	51
5.1. Слагаемые системы управления персоналом .....	51
5.2. Методы оценки работников .....	56
5.3. Социально-биографический анализ как средство оценки работника .....	62
6. Профессиональная ориентация: организационные аспекты .....	65
6.1. Профорентация в США и Канаде .....	67
6.2. Профорентация в Западной Европе .....	74
6.3. Профорентация в Японии .....	78
7. Непрерывное образование: концепция и ее реализация .....	80
7.1. Возникновение и содержание концепции непрерывного образования .....	80
7.2. Образование и бизнес .....	87
7.3. Организация внутрифирменного обучения .....	94

<b>РАЗДЕЛ II. СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>98</b>
8. Управление кадрами как динамическая система .....	99
8.1. Предмет, задачи и содержание управления кадрами .....	100
8.2. Принципы и методы управления персоналом .....	104
8.3. Механизм управления кадрами .....	105
9. Кадровые службы — средство реализации кадровой политики .....	109
9.1. Основные направления перестройки работы кадровых служб .....	110
9.2. Профессионально-квалификационные требования к работникам по кадрам .....	112
9.3. Методы подбора и подготовки работников по кадрам .....	115
10. Планирование и прогнозирование в работе с персоналом .....	119
10.1. Планирование работы с кадрами .....	119
10.2. Прогнозирование в управлении персоналом .....	124
10.3. Социальное планирование на производстве .....	126
11. Методы определения потребности в кадрах .....	129
11.1. Планирование численности и состава работников .....	129
11.2. Определение потребности в специалистах .....	131
11.3. Методы расчета потребности в рабочих кадрах .....	134
12. Комплектование кадрового корпуса и профессиональная ориентация .....	141
12.1. Распределение молодых специалистов и молодых рабочих .....	142
12.2. Набор кадров через органы трудоустройства .....	144
12.3. Организация профориентационной работы на производстве .....	146
13. Организация работы с персоналом управления .....	150
13.1. Анализ качественного состава кадров управления .....	151
13.2. Квалификация персонала управления .....	155
13.3. Принципы и методы работы с резервом руководителей .....	157
14. Текучесть кадров и пути ее сокращения .....	165
14.1. Анализ текучести кадров на производстве .....	165
14.2. Управление процессами текучести кадров .....	169
14.3. Адаптация молодых работников и совершенствование социально-психологического климата на производстве .....	171
15. Управление дисциплиной и оплатой труда .....	174
15.1. Основные виды нарушений трудовой дисциплины .....	174
15.2. Организация учета использования рабочего времени .....	176
15.3. Управление мотивацией и оплатой труда .....	179

<b>РАЗДЕЛ III. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ .....</b>	<b>182</b>
16. Методико-диагностические материалы для проведения профориентационной работы .....	183
16.1. Методика определения направленности профессиональных интересов школьников (Карта интересов) .....	183
16.2. Дифференциально-диагностический опросник выбора школьниками будущей трудовой деятельности .....	187
16.3. Тест “Коммуникативность и адаптация работника в коллективе” .....	190
17. Материалы для подбора кадров управления .....	191
17.1. Методики определения организаторских и творческих способностей .....	191
17.2. Тест “Определение степени мотивации достижения” .....	197
17.3. Тест “Как планировать деловую карьеру” .....	199
18. Материалы для аттестации и работы с резервом .....	201
18.1. Методика определения комплексной оценки личности руководителя .....	201
18.2. Методика проведения экспертной оценки деловых и личностных качеств руководителей и специалистов предприятий и организаций .....	206
18.3. Тест “Оценка эффективности управления на предприятии (в организации)” .....	230
19. Материалы для оценки взаимоотношений в коллективе .....	237
19.1. Тест “Определение причин трудностей в отношениях с окружающими” .....	237
19.2. Тест “Агрессивность характера” .....	238
19.3. Тест “Авторитет работника в коллективе” .....	242
20. Материалы для самооценки управленческого труда .....	244
20.1. Тест “Умение организовать свой труд” .....	244
20.2. Тест “Умение работать с документацией” .....	249
20.3. Тест “Умение вести деловые совещания” .....	252
<b>ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>256</b>

У пропонуваному посібнику на основі широкого використання сучасних наукових уявлень розкриваються основні концепції та методи світового кадрового менеджменту, а також система управління персоналом вітчизняних підприємств. Подаються соціологічні та психологічні методики вивчення ефективності кадрової роботи на виробництві.

Для студентів коледжів, слухачів системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також для викладачів і працівників кадрових служб.

Навчальне видання  
Автор-укладач  
**ЩОКІН** Георгій Васильович  
**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Навчально-методичний посібник*  
2-ге видання, стереотипне  
(Рос. мовою)

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*  
Редактор *І. А. Матковська*  
Коректор *Л. М. Гримаська*  
Комп'ютерне верстання *М. І. Фадєєва*  
Оформлення обкладинки *М. В. Куліков*

Підписано до друку 3.09.03. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум.-друк. арк. 16,28. Облік.-вид. арк. 16,5. Тираж 8000 пр. Зам. № 3-424

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

ВАТ "Білоцерківська книжкова фабрика"  
09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4